

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Fehér Andrea  
Esti tagozat  
Üzleti és HR-menedzser

2022.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Employer branding: a pandémia kapcsán tapasztalt kihívások

Belső konzulens: Dr. Németh Tamás

Külső konzulens: Tímár Rita

Fehér Andrea

Esti tagozat

Üzleti és HR-menedzser

2022.

## NYILATKOZAT

Alulírott Fehér Andrea büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022. április 30.



hallgató aláírása

# Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	5
2.	A munkáltatói márka fogalma és jelentősége.....	7
2.1.	A munkáltatói márka meghatározása és története .....	7
2.2.	A munkáltatói márkaépítés célja .....	10
2.3.	Az employer branding szerepe a munkavállalók bevonzásában és megtartásában .....	13
2.4.	Az employer branding szerepe a munkavállalói elégedettségben és elkötelezettségben .....	15
3.	Munkáltatói márkaépítés a gyakorlatban.....	18
3.1.	A munkáltatói márkaépítés lépései.....	18
3.2.	A munkáltatói márka eszközei .....	20
3.3.	A munkaadói vonzerő .....	22
3.4.	Az optimális munkáltatói márka .....	23
4.	Munkáltatói márkakutatás a nemzetközi gyakorlatban .....	24
5.	Munkáltatói márkakutatás a hazai munkavállalók körében .....	27
5.1.	A kutatás módszere .....	27
5.2.	A kutatás célja .....	28
5.3.	A kérdőív tematikája .....	29
5.4.	A kutatás eredményei .....	30
5.5.	Konklúziók .....	43
5.6.	Javaslatok .....	45
6.	Összefoglalás.....	46
7.	Irodalomjegyzék.....	49
8.	Ábrajegyzék.....	50
9.	Melléklet.....	51

## 1. Bevezetés

2002 vége óta, mikor először munkába álltam – zsebemben másfél diplomával –, a munkaerőpiac jelentős változásokon ment keresztül. Munkában töltött közel 20 évem alatt a gazdasági környezetnek már számos hullámvölgyét elkaptam; egyes esetekben én voltam az, akik meg tudta lovagolni a hullámokat, más esetekben pedig sajnos egyáltalán nem nekem osztották a nyerő lapokat. Mikor pályakezdő voltam, akkor épp a tapasztaltabb szakemberek iránt volt nagyobb a munkaerőpiaci kereslet, és hosszan kellett bizonygatnom, hogy én is kész vagyok tanulni és fejlődni, csak kapjak rá esélyt valahol. Boldog voltam az első asszisztensi pozíciómban a trendi, infokommunikációs területet kiszolgáló kutatócégnél, ahol csak korombeli fiatalok dolgoztak, és buli volt bent lenni mindennap, névnapokat és születésnapokat, piros betűs napokat együtt ünnepelni, vidéki csapatépítő hétvégekre együtt elvonulni. Aztán a megfelelő munkatapasztalat megszerzése után új kihívások után néztem, és ekkor még válogathattam a lehetőségek közül, hiszen fiatal voltam és terhelhető, de már tapasztalt: a munkaerőpiac álma. 2008-ban viszont a gazdasági világválság mindent jó időre megváltoztatott, és jött a fekete leves. A vállalatok óriási leépítésekbe, elbocsátásokba kezdtek – amit a saját bőrömmön is megtapasztalhattam –, és 2010-re rekordmértékű lett a munkanélküliség. E recesszió után csak évek múlva tudott talpraállni a magyar gazdaság, és vele együtt a munkaerőpiac is; ekkor végre eljött a konszolidáció ideje. A kocka fordult, a munkáltatók már nem vághatták a jól ismert frázisokat a munkavállalók fejébe: „Ha nem tetszik valami, el lehet innen menni!”, vagy „Örülj, hogy van állásod, 100-an állnak sorba a helyedre”, vagy „Tudod, hogy mindenki helyettesíthető”, stb. Ekkorra már az Y-generáció tagjai is beléptek a munkaerőpiacra, aktuális, modern tudást és innovatív szemléletet magukkal hozva, az élményeket az elődeiknél jobban keresve, és a digitális világban teljesen otthonosan mozogva. Az X-generáció (melynek jómagam is a tagja vagyok) még szintén aktív a munkaerőpiacon, sőt, már sokévnnyi (akár évtizednyi) tapasztalattal a háta mögött, és pontosan tudva, hogy pont ennyi áll még előtte is. A Baby Boom-generáció egyes tagjai pedig már kissé megfáradva, a nyugdíjig a centit vágva, de még mindig helytállnak a napi megmérettetésekben. A Z-generáció pedig felkészült a jövőre.

Ebben a javuló gazdasági helyzetben – a 2010-es évek második felében –, a vállalatoknak egyre nagyobb és hatékonyabb humán erőforrás-állományra volt szükségük a megnövekedett piaci igények kiszolgálására. Elkezdődött a harc a tehetséges szakemberek megszerzéséért és megtartásáért.

Mivel a munkaerőpiac újra felpettségült, nyitott pozíciók és lehetőségek zöme állt a munkavállalók rendelkezésére, a munkáltatóknak stratégiát kellett váltaniuk. Egyszerre kellett megfelelniük a munkaerőpiacon lévő 4 generációnak, és a megváltozott munkavállalói igényeknek. Az ideális, vonzó munkahelyet pedig nemcsak megteremteniük kellett, hanem kommunikálniuk is azt. Ebben a helyzetben volt nagy szükség a szervezeteken belül a HR, a marketing és a PR hatékony együttműködésére, hogy sikeres legyen a munkáltatói márkáépítés – azaz employer branding –, amely a munkavállalói elvárásokat a lehető leginkább kiszolgáló, attraktív munkáltató képét sugározza mind a jelenlegi munkavállalók, mind a potenciális munkavállalók felé.

Ezt a dinamikusan fejlődő, pezsgő időszakot szakította meg a Covid-19 járvány 2020 elején, mikor először megjelent Magyarországon (és egyúttal Európa-szerte). A vírus felbukkanását szigorú kormányzati intézkedések kísérték 2020 márciusától, amelyeknek a háttérben a személyes kapcsolatok minimalizálása állt, a járvány gyors terjedését megakadályozandó. A világ ekkor megváltozott. Számos gazdasági szektor kénytelen volt a működését teljesen felfüggeszteni (idegenforgalom, vendéglátás, stb.), míg más szektorok a munkarendjüket átszervezni. Amelyik munkakör lehetővé tette (főleg a szellemi munkakörök), ott a munkavállalók elkezdtek távmunkában/home office-ban dolgozni. A céges meetingek, események elmaradtak, az irodák kiürültek, a kommunikáció online platformokra helyeződött át. A vállalatok újabb beruházásokba nemigen kezdtek bele, inkább kivártak, sok esetben létszámstopot is bevezettek.

A koronavírus-járvány 5. hulláma csak 2022 tavaszára csengett le, az újabb konszolidációs időszak csak most kezdődik. A munkavállalói igények azonban jócskán megváltoztak az elmúlt 2 évben, az átalakult társadalmi-gazdasági környezetben. A távoli munkavégzés, a rugalmasabb munkarend lehetősége alapelvárás lett, a munka-magánélet egyensúlyának javulása iránti vágy növekedett. A HR legnagyobb kihívásai közé elsősorban ezek a szempontok fognak tartozni a közeljövőben, és az új szervezeti kultúra kialakításán túl a munkáltatói márkákat is ezen elvárásokhoz kell alakítani, ezeket kell hangsúlyozni, hogy a vállalat piacképes és attraktív legyen.

Szakedolgozatom célja is annak feltárása, hogy a pandémia nyomán hogyan változtak meg a munkavállalói elvárások, jelen helyzetben milyen tényezők fontosak az aktív foglalkoztatottaknak, és a vállalatok mennyire felelnek meg ezen elvárásoknak. Kiemelten kutatom azt is, hogy a távmunkára való átállás mennyire ment gyorsan és hatékonyan a szervezeteknek, és vajon a jövőben hogy alakulhat az ideális munkaszervezés; a távoli munkavégzés lehetősége hogyan fog beépülni a mindennapokba. A pandémia alatt a digitális platformok jelentősége is növekedett a személyes kapcsolatok minimalizálása nyomán: dolgozatomban e csatornák súlyát is vizsgálom.

## 2. A munkáltatói márka fogalma és jelentősége

### 2.1. A munkáltatói márka meghatározása és története

Az employer brand témakörével elsőként Simon Barrow és Tim Ambler foglalkozott 1996-ban a *Journal of Brand Management* folyóiratban publikált tanulmányukban. Az említett cikkben a szerzőpár a következőt írta az employer brand fogalmával kapcsolatban: A "Munkáltatói márkát" úgy definiáljuk, mint "a foglalkoztatás által nyújtott funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagját, amelyet a foglalkoztató vállalattal azonosítunk". A marketing területén e három előny meghatározása egyáltalán nem újkeletű, eredete már a középkorra (XIV.-XV. század) nyúlik vissza. Ekkor ugyanis San Bernardino teológus foglalta össze a fogyasztóknak a vásárlásból származó előnyeit a *virtuózok* (funkcionális előny), *a raritas* (gazdasági előny) és *a complacibilitas* (pszichológiai előnyök) néven. Erre a modellre alapozta a Barrow–Ambler szerzőpáros azt a megállapítását, hogy az Employer Brand (EB) előnyei párhuzamosak a munkavállalók számára a hagyományos (termék) márka által a fogyasztók számára kínált előnyökkel: (1) fejlesztési és / vagy hasznos tevékenységek (funkcionális); (2) anyagi vagy pénzbeli jutalmak (gazdasági); és (3) olyan érzések, mint az összetartozás, az irány és a cél (pszichológiai). (Ambler–Barrow, 1996)

A témában később számos definíció is született. A Conference Board 2001-ben a munkáltatói márkát egyszerűen "a cég munkáltatói identitásaként" határozta meg, beleértve a cég értékrendszerét, politikáit és viselkedését a vállalat jelenlegi és potenciális alkalmazottainak vonzása, motiválása és megtartása érdekében. Csakúgy, mint a vállalati márka ígéretet tesz ügyfeleinek a termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatban, a munkáltatói márka ígéretet tesz leendő és jelenlegi alkalmazottainak a szervezetben szerzett tapasztalataikról. Fontos kiemelni, hogy a munkáltatói márka, illetve munkáltatói márkázás értékbeli változáson ment keresztül a megjelenése óta. Kezdetben a munkáltatói márkáépítés nem jelentette azt a vágyat, hogy egy szervezet "választott munkáltató" legyen. Ambler és Barrow 1996-ban még értéksemlegesként mutatta be a munkáltatói márkakoncepciót. A munkáltatói márka egyszerűen egy márkaidentitás volt, amely jellemezte a munkáltatót. (Backhaus, 2016)

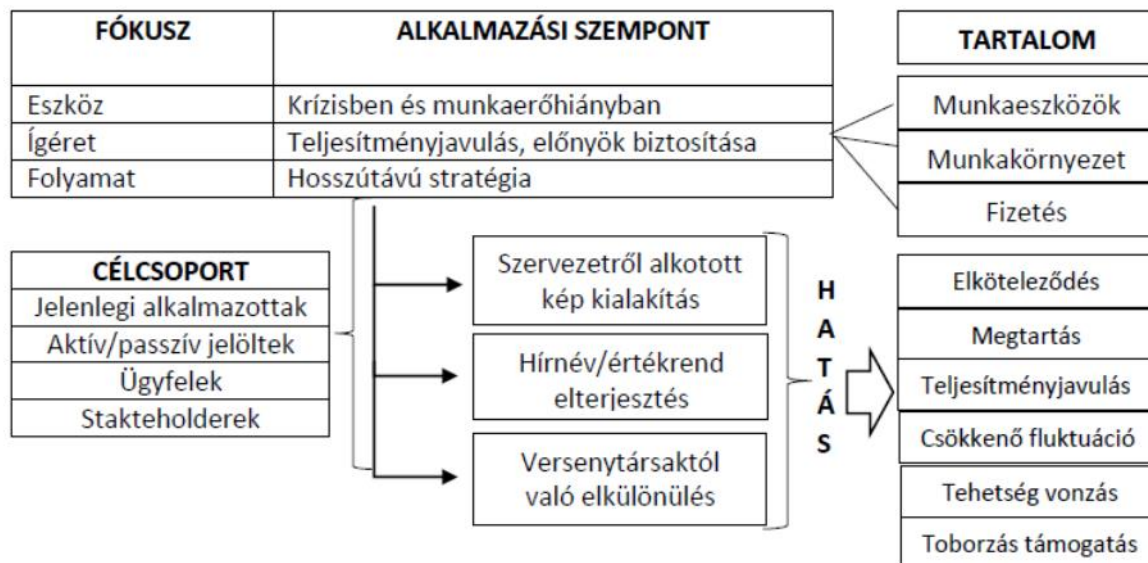
Martin és munkatársai 2011-ben már úgy határozták meg a munkáltatói márkát, mint általános elismerést, hogy a kulcsfontosságú stakeholderek körében ismert a magas színvonalú munkavállalói élmény biztosításáért, valamint egy olyan megkülönböztető szervezeti identitásért, amelyet a munkavállalók értékelnek, amelyhez kötődnek, és amelyet magabiztosan és boldogan

promotálnak mások felé. Szintén ezt az értéktelített irányvonalat támasztja alá, hogy Kuchеров és Zavyalova is 2012-ben úgy írta le a munkáltatói márkát, mint a foglalkoztató vállalat minőségi jellemzőit, amelyek vonzóak a célközönség számára, vagyis a vállalatot a munkaerőpiacon megkülönböztető előnyök összessége. (Backhaus, 2016)

A hazai kutatók közül a Dajnoki–Héder-Rima szerzőpáros e témában publikált tanulmányait emelném ki, akik új aspektusból közelítettek a munkáltatói márka meghatározása felé. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a munkáltatói márkának nincs egységes definíciója, mert több szempontból is megközelíthető a fogalom. Ez alapján a munkáltatói márka három aspektusból is megragadható: egyrészt eszköz, másrészt ígéret, harmadrészt pedig a hosszútávú stratégiai folyamat része, mely a szervezet összes külső és belső érintetti csoportjára hatással van. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

A két magyar kutató az alábbi ábrán foglalta össze a munkáltatói márka jelentését:

1. számú ábra: A munkáltatói márka jelentése



Forrás: Dajnoki–Héder-Rima, 2020, p. 3.

#### 1. Eszköz:

- A Dajnoki–Héder-Rima szerzőpáros értelmezésében az Ambler–Barrow szerzőpáros a fogalom 1996-os bevezetése során eszközként tekintett az employer brandingre, mely segíthet, amikor egy vállalat válságban van, munkaerőhiánnyal küzd.



## 2. Ígéret:

- Az ígéretre a magyar szerzőpár szerint a Barrow–Mosley szerzőpár 2005-ös publikációja a legjobb példa, amely szerint a termék márka valójában egy azonosító jelvény, illetve egy ígéret a teljesítményre; azaz elmondja, hogy valami vagy valaki hová tartozik, és mellette még tartalmaz egy ki nem mondott ígéretet is, miszerint amire a márka fogadalmat tett, az majd úgy is lesz. A munkáltatói márka is a termék márkához hasonló bázisra épül, tehát funkcionális előnyökön, és teljesítmény-ígéreteken alapul. Ilyen például az elvégzett munka után járó fizetés, a biztonságos munkakörnyezet, valamint a szerepekhez és felelőségekhez szükséges eszközök biztosítása. Barrow és Mosley szerint ezeket az elemeket vehetjük alapvetőnek is, de lehetnek jelentős részei a munkáltatói márkának is. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

## 3. Folyamat:

- A munkáltatói márka folyamatként való értelmezésére többek között egy dán kutató, Svend Hollensen világított rá. Szerinte a munkáltatói márka hosszú távú stratégia is egyben, amelynek célja, hogy elültesse a szervezettel kapcsolatos pozitív gondolatokat az emberek fejében. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)
- Brett Minchington nyomán arra jutott a Dajnoki–Héder-Rima szerzőpáros, hogy a munkáltatói márka a szervezet image-t jelenti, amely az attraktív munkahely érzését kelti a szervezet jelenlegi alkalmazottaiban, valamint a külső piac releváns szereplőiben (a potenciális jelöltekben, az ügyfelekben és más kulcsfontosságú stakeholderekben). Az ausztrál szakértő szerint tehát a munkáltatói márka a vállalat vonzóvá tételével, a munkavállalói elkötelezettség növelésével és a munkavállalók megtartását célzó kezdeményezésekkel foglalkozik. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)
- Biswas 2012-ben tulajdonképpen a Word of Mouth (WOM) szempontját is behozta. A szakértő szerint egyrészt a munkáltatói márka a vállalatról alkotott kép, melynek célja a pozitív vállalati személyiség megítélése, amely felkelti a célközönség és a konkurensek figyelmét. Ugyanakkor a további célja, hogy terjessze a szervezet, és annak termékeinek/szolgáltatásainak is a jó hírét. Biswas szerint egy elégedett vásárló tíz másíknak adja tovább a tapasztalatait, míg egy elégedett munkavállaló vagy ügyfél száz továbbinak terjeszti a vállalat jó hírét. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)
- Beamery 2017-es publikációja szerint a munkáltatói márkaépítés mindent magába foglal, ami az adott vállalatot megkülönbözteti a versenytársaitól. Olyan folyamatot jelent, amely vonzóvá teszi az adott szervezetet a munkavállalók számára, így

költséghatékonyan javítani tudja a munkahelyi teljesítményt, és egyúttal képes csökkenteni a fluktuációt is. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

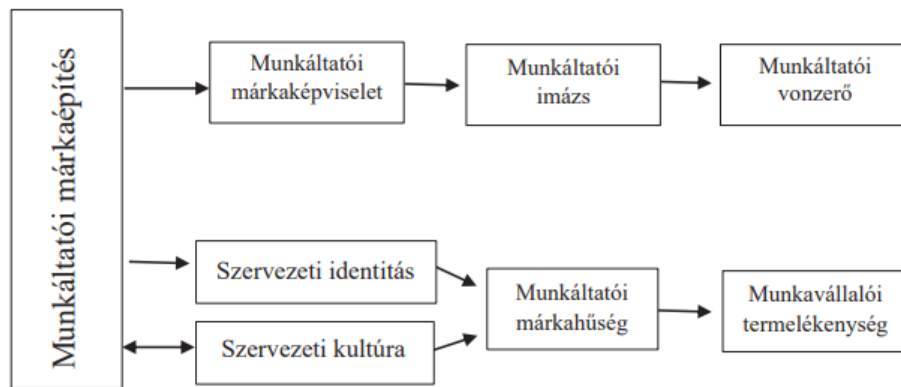
- Magyar példaként Barizsné Hadházi Edit 2019-es tanulmányára hivatkozom, aki szerint a munkáltatói márka részeként az is fontos szempont, hogy a vállalatvezetők etikai szempontból mennyire felelnek meg a velük szemben támasztott elvárásoknak (ez esetben leginkább munkavállalóik, és potenciális munkavállalóik elvárásainak). Ennek egyik lényeges szempontja, hogy ők maguk is etikus menedzserként viselkednek-e. Barizsné Hadházi azt írja, hogy egyes kutatások szerint már a főiskolai, egyetemi hallgatók is konkrét elvárásokkal rendelkeznek e tekintetben leendő vezetőikkel szemben, hogy azok legyenek megbízhatóak, korrekt és igazságos döntéshozók, illetve demokratikus vezetők, akik meghallgatják a beosztottjaikat is. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

## 2.2. A munkáltatói márkaépítés célja

Ambler és Barrow 1996-os tanulmányukban nem csak az employer brand fogalmát határozták meg, hanem a munkáltatói márkaépítéssel is foglalkoztak, amely alapvetően marketing technikákat alkalmaz a munkavállalók toborzásának és megtartásának folyamatára. A szerzőpár is meglátta a lehetőséget, hogy alkalmazottakat vonzzanak a szervezetekhez a márkamarketing technikák segítségével, de a munkáltatói márkaépítésre vonatkozó elképzelésük még tovább ment. (Ambler–Barrow, 1996)

A munkáltatói márkaépítési folyamat egyik célja a munkáltató differenciálása a munkaerőpiacon, míg a második cél a munkavállalók elkötelezettségének fenntartása a szervezet iránt a márkával való egység érzésén keresztül. 2004-ben Backhaus és Tikoo közzétett egy cikket, amelyben egy olyan fogalmi keretet javasoltak, amely magában foglalta mind a külső, mind a belső munkáltatói márkaépítést, és a folyamatot a munkáltatói vonzerő és a munkavállalói termelékenység elérésének eszközeként keretezte. Ekkor javaslatot tettek a munkáltatói márkaépítés keretére, amely a márkaépítési elvek alapjaira épült a szervezeti viselkedési koncepciók integrálásával, beleértve a szervezeti identitást, a szervezeti kultúrát, a szervezeti vonzerőt és a munkavállalói termelékenység előjelezőit. (Backhaus, 2016)

2. számú ábra: A munkáltatói márkaépítés keretrendszere



Forrás: Dajnoki–Héder-Rima, 2020, p. 8.

Sullivan 2004-ben, az „Eight elements of a successful employer brand” című cikkében azt írta, hogy a munkavállalói márkázás alkalmazása egyre szélesebb körben jellemző a vállalatok körében, mely mindamellett, hogy kedvezően befolyásolja a leendő munkavállalók toborzásának folyamatát, a már meglévő munkavállalók számára is fontos, hiszen ezen aktivitások a vállalati kultúrát, és vállalati értékeket közvetítik, amelyek ideális esetben hozzájárulnak a hosszú távú vállalati stratégia megvalósításához. Hanson és munkatársai 2002-ben arra a következtetésre jutottak, hogy üzleti szempontból ez azért releváns, mert a minőségi munkavállalók fontos, stratégiai elemei a vállalati versenyelőnynek, amely a hosszú távú értékteremtés egyik fő feltétele. Foster és munkatársai írtak 2010-ben arról, hogy a munkavállalói márkázás és a belső marketing tevékenységek szerves részeit képzik a vállalati marketing- és emberierőforrás-részlegek feladatainak. Berthon és munkatársai szerint pedig a különböző kommunikációs csatornákon keresztül a munkavállalókhöz jutó üzenetek összessége hozzájárul a szervezetről való munkaadói kép kialakulásához. (Bartók–Mitev, 2018)

A téma hazai kutatói is arra a megállapításra jutottak, hogy a hatékony employer branding a szervezeten belüli különböző részlegek szinergiájával tud megvalósulni, és így eredményezheti a potenciális munkavállalók könnyebb bevonását és megtartását, illetve a jelenlegi munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének a növelését.

Kádár Balázs és Takács Szabolcs az employer branding hazai szakértői, az MPRSZ Employer Branding Tagozatának prominens képviselői. 2016-ban a hrportal.hu oldalon jelent meg tőlük az a meghatározás, miszerint a munkáltatói márkáépítés egy olyan átfogó aktivitás, amelynek célja vonzó, megkülönböztethető és hiteles munkáltatói személyiség (márka) kialakítása, mégpedig a HR, a marketing és a kommunikációs területek együttműködésével, illetve a felső vezetés stratégiai támogatásával. Az employer branding célja pedig az, hogy a kiemelt tehetségeket és hiányszakmák szakértőit a vállalathoz lehessen vonzani, majd megtartani, valamint a meglévő munkavállalóknak pedig a munkahelyi elkötelezettségét növelni az eredményesség érdekében. (Kádár–Takács, 2016).

A téma másik elismertebb magyar szerzőpárosa, Dajnoki Krisztina és Héder-Rima Mária is megfogalmazta a munkáltatói márká céljával kapcsolatos gondolatait. A szakértők szerint az employer branding a vállalati tevékenységek olyan meghatározó részét jelenti, amely nagymértékben képes meghatározni az adott szervezetről kialakított véleményt mind a belső, mind a külső érintettek körében. A vélemény megfogalmazása ugyan minden esetben megtörténik, de egyáltalán nem mindegy, hogy arra tud-e a szervezet hatást gyakorolni, vagy nem. A munkáltatói márká tudatos és hatékony alakításával a szervezet egyrészt befolyásolni tudja majd az érintettek körét a munkáltatói, illetve munkavállalói döntéseiben, másrészt növelheti a teljesítményt, erősítheti a lojalitást, csökkentheti az elvándorlást, és ezzel összefüggésben spórolhat a toborzási költségeken is. Többféle módon tud hatást gyakorolni egy jól kialakított márká a szervezet eredményeire, azonban ehhez elsősorban hitelesnek kell lenni a szerzők szerint. A hitelesség pedig akkor működik egy szervezet esetében, ha pontosan ismeri a körülményeit, lehetőségeit, és korlátait, amelyhez elsősorban a munkaerő és azok véleménye tartozik. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020).

A Dajnoki–Héder-Rima szakértői páros is komoly szakirodalmi áttekintést tett a kutatásai során, melynek eredményeképpen számos magyar szakember publikációjára is alapozták a saját, kiforrott véleményüket. Az „A munkáltatói márkáépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata” című tanulmányukban többek között Szabó Annának a „Munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei” című cikkére is támaszkodnak, amelyben a szerző arra a konklúzióra jut, hogy az employer branding számos előnnyel jár azon vállalatok számára, amelyek e tevékenységbe fognak. Az előnyök közé tartozik, hogy toborzásaik során több jelentkezőt tudnak bevonni, így nagyobb lesz a választási lehetőség a nyitott pozícióikra, és nagyobb az esélye az ideális munkaerő megtalálásának. Emellett az employer branding aktivitás az elkötelezettség növekedését is eredményezheti, akár több célcsoport esetében is. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020).

A Teamlab ügynökség úgy fogalmazott, hogy a munkaadói márkaépítés révén egyrészt a jelentkezők elkötelezettségének növelése valósul meg, ugyanis olyan toborzási folyamat végén, amely élményt ad a jelentkezőknek, azok pozitív élménnyel távozhatnak. Így még kedvezőtlen elbírálás után is lehet, hogy kedvező hírért keltik a szervezetnek. Ezt hívják jelöltélménynek. Másrészt a meglévő munkavállalói állomány elkötelezettsége is erősödik, aminek eredményeképpen a munkavállalók teljesítménye növekedhet. Emellett, a munkáltatói márka fejlesztéséhez szükséges transzparens működés megvalósításával hitelesebbé válik a cég. A Word of Mouth szerepe a Teamlab tapasztalataiban is jelentőségteljes, hiszen ők is arra a megállapításra jutottak, hogy a munkavállalók és a fogyasztók pozitív tapasztalatainak továbbadásával javulhat a cég általános megítélése. A munkáltatói márka tehát a munkavállalók, a potenciális munkavállalók és a fogyasztók szempontjából is egyaránt fontos és hasznos, hiszen a profit növekedését eredményezheti. Svéhlik Csaba véleménye is ehhez gondolatmenethez kapcsolódik, vagyis szerinte amennyiben növekszik az elköteleződés és a teljesítmény, úgy költségcsökkenés tapasztalható. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

### 2.3. Az employer branding szerepe a munkavállalók bevonásában és megtartásában

A vállalatok már jó ideje rájöttek, hogy a számukra legmegfelelőbb, vagyis a legjobban képzett, az adott munkára leginkább alkalmas, a leginnovatívabb, stb. munkaerőért komoly harc folyik a munkaerőpiacon, hiszen e humán erőforrás révén tudják majd a lehető legnagyobb hasznot, értéket nyújtani a fogyasztók számára. Ugyanakkor a László–Orosdy szerzőpáros is rávilágított, hogy a probléma ott kezdődik, hogy a cég nem egyedül van a piacon, így tehát a legideálisabb munkaerőért más, hasonló vagy különböző profilú, felépítésű cégekkel kénytelen felvenni a harcot. Az Eriksson–Gratton kutatói páros emellett még arra is felhívta a figyelmet, hogy a vállalat helyzetét még tovább nehezíti a globalizáció, hiszen ugyanazért a potenciális munkavállalóért már nemcsak a saját országából vagy régiójából származó, hanem azon kívül eső piaci szereplőkkel is meg kell küzdenie. Moroko & Uncles ezt a gondolatmenetet azzal egészítette ki, hogy az ilyen típusú verseny leginkább a magasan képzett munkaerőnél jelentős, hiszen az alacsonyabb szakképesítést igénylő munkák elvégzésére viszonylag nagyobb számú jelentkező is alkalmas. (Kajos–Bálint, 2014)

Backhaus 2016-ban azt írta, hogy a munkáltatói márkaépítési kutatás legaktívabb területe az elmúlt 10 évben a külső márkaépítésre összpontosított a munkavállalók toborzása céljából. A munkáltató célja, hogy pozitív munkáltatói márka-asszociációkat hozzon létre a célpopuláción belül. David Aaker 1991-ben azt írta, hogy a márka-asszociáció egy márkával kapcsolatos érzés – egy érzékszervi érzelmi válasz a szervezet által közvetített információkra. Backhaus és Tikoo 2004-ben azt publikálták, hogy a munkáltatói márka-asszociációk alakítják a munkáltatói imázst, ami az új munkavállalók vonzásának kulcsa. A munkáltatói márkaképek instrumentális és szimbolikus elemeket egyaránt tartalmaznak. Lievens, Van Hove & Anseel 2007-ben az instrumentális tényezőket úgy definiálták, minthogy azok objektív információk arról, hogy milyen a cégnél dolgozni; ezek olyan dolgokat foglalnak magukban, mint a kompenzáció, az ellátások, a helyszín vagy a munkaidő. A Backhaus és Tikoo szerzőpáros pedig 2004-ben a szimbolikus elemekkel foglalkozott; a szerzők azt írták, hogy ezen elemek pedig azok a jelentések, amelyeket a potenciális pályázók a szervezeti presztízshöz vagy a munkavállalók foglalkoztatása alapján megszerzett társadalmi jóváhagyáshoz kötnek. Whetten és munkatársai 1992-ben úgy fogalmaztak, hogy a munkáltatói márka arculata sok szempontból "kivetített szervezeti kép". Gioia, Schultz, és Corley szerint a képet bennfentesek építették, és kívülállóknak közvetítik annak érdekében, hogy pozitív hírnevet teremtsenek. Turban & Greening véleménye szerint a pusztán pozitív képen túl a munkáltatói imázs is úgy van kialakítva, hogy kommunikálja a szervezet munkáltatói személyiségét. A munkáltatói image észlelése növeli a munkáltató vonzerejét a potenciális fiatal jelöltek körében. Cable & Judge a '90-es évek közepén jutott arra a megállapításra, hogy a jól differenciált munkáltatói kép lehetővé teszi az álláskeresők számára, hogy megértsék a szervezet értékeit, és hasonlóságokat találjanak maguk és a szervezet között. A személyiség-szervezés iránti vágy lenyűgöző, és kimutatták, hogy szorosan kapcsolódik a szervezeti vonzerőhöz. Ugyanúgy, ahogy egy termékmárka "megfelelőnek" érzi magát a vásárló számára, a munkáltatói márkák "megfelelőnek" érzik magukat az álláskeresők számára, és ösztönzik őket a jelentkezésre. (Backhaus, 2016)

A kutatók megvizsgálták a munkáltatói márkák hatását a pályázókra. Moroko & Uncles 2008-ban megállapította, hogy a márkával kapcsolatos általános tényezők, beleértve az ismertséget, a megkülönböztethetőséget és a relevanciát, a legfontosabbak a márkaépítési eredményekben. Ezenkívül a márka üzenetének pontossága is nagyon fontos volt. Wilden, Gudergan, & Lings szerint az álláskeresőknek pontos és hozzáférhető információkkal kell rendelkezniük a potenciális munkáltatókról, és ez kulcsfontosságú a munkavállalással járó kockázatok csökkentése és az információs aszimmetria csökkentése szempontjából.

A munkáltatói márkák vizsgálata során Wilden és munkatársai azt találták, hogy az álláskereső az összes márkauzenetben, valamint a jelenlegi alkalmazottak ajánlásaiban következetességet kerestek. Azt is megállapították, hogy a munkáltatói márkáépítésbe történő nagyobb befektetések növelték a márkajelzések hitelességét, és végső soron a munkáltató vonzerejének megítélését. (Backhaus, 2016)

#### 2.4. Az employer branding szerepe a munkavállalói elégedettségben és elkötelezettségben

A belső munkáltatói márkáépítés vagy a belső marketing, ahogy azt gyakran leírják, a munkáltatói márkáépítési keretrendszer második fontos szempontja. Emiatt be kell vezetni a belső fogyasztó (internal customer) fogalmát, aki nem más, mint az adott szervezet már meglévő munkavállalója, a beosztásától teljesen függetlenül. (Kajos–Bálint, 2014)

A marketing jelentőségét a munkaerőpiacokon már az 1970-es években felismerték, amely révén jelentős nemzetközi és magyar szakirodalom keletkezett a HR-t segítő belső marketing, belső kommunikáció vagy belső PR témakörében. Ennek kapcsán felmerül a kérdés, hogy pontosan miben különbözik egymástól a belső marketing (vagy PR) és a munkavállalói belső márkáépítés. A különbség a dimenziókban rejlik. A belső márkáépítés egy olyan kategória Mosley szerint, amely a vásárlói márká-asszociációkhoz és a márkához való hozzáálláshoz hasonló módon támogatja a vállalati célok elérését azáltal, hogy segíti a munkaerő elkötelezettségének kialakítását és az azonosulást a vállalat céljaival. (Kajos–Bálint, 2014)

Bergstrom és munkatársai 2002-ben a belső márkázást három tevékenységre osztották: 1. a márka hatékony kommunikációját a munkavállalók felé; 2. a márka értékének és fontosságának kihangsúlyozását; 3. minden egyes, a szervezethez tartozó munkakör összekapcsolását, a márka mintegy „esszenciáját”. Bergstrom és társai a belső márkáépítés öt fontos – az általuk az angol szavakból származó 5C-nek nevezett – dimenzióját írták le. Ezek a területek a következők:

- Egyértelműség (Clarity)
- Elkötelezettség (Commitment)
- Kommunikáció (Communication)
- Kultúra (Culture)
- Kompenzáció (Compensation) (Kajos–Bálint, 2014)

Gioia, Schultz és Corley 2000-ben azt publikálták, hogy a munkáltatói márka üzenetét a szervezet azért dolgozza ki, hogy pozitív képet alkosson a szervezetről nemcsak a kívülállók, hanem a szervezeten belüliek számára is. A munkáltatói márkaüzenetek hatással vannak a szervezet identitására azáltal, hogy a bennfentesek hogyan értelmezik azokat a jellemzőket, amelyek a szervezetet egyedivé teszik. A szervezeti identitást megerősítheti a munkáltatói márka üzenete, vagy idővel megváltozhat, ahogy a bennfentesek felülvizsgálják értelmezéseiket. Maxwell és Knox 2009-es tanulmánya megerősíti a pozitív munkáltatói márkajellemzők belső marketingjének fontosságát és pozitív hatását az erős szervezeti identitás kialakításában. Byrne & Neuman szerint a munkáltatói márka üzenetei az önkiválasztás és a hasonlóság vonzása révén a szervezeti kultúrára is hatással vannak. Az erősen differenciált márkaüzenet képet ad az álláskeresőknek a szervezet életéről, és hasonló gondolkodású jelentkezőket vonzhat, akik új alkalmazottként erősítik a kultúrát. Hoffman és Woehr arra a megállapításra jutott, hogy azok az alkalmazottak, akik az új vállalatukkal értékazonosságot éreznek, nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezetnél, és ezzel tovább erősítik a kultúrát. Kuchеров és Zavyalova megállapította, hogy a differenciált munkáltatói márkákkal rendelkező vállalatok alacsonyabb forgalmat bonyolítottak le, és arra a következtetésre jutottak, hogy a belső munkáltatói márkaépítés erősítheti a szervezeti kultúrát. A kultúrával összeegyeztethetetlen munkáltatói márkaüzenetek általában több negatív eredménnyel járnak. Martin, Gollan & Grig, szerint a kultúra megváltoztatásának kísérlete egy törekvő munkáltatói márkaüzenet népszerűsítésével kockázatos, mivel azok, akiket vonzott az új márka, csalódottak lesznek, hogy más helyzetet találnak a szervezetben, mint amit a márka javasolt nekik. (Backhaus 2016).

A pszichológiai szerződésekkel több kutató és szerzőpáros is foglalkozott, Backhaus e témában a 2016-os cikkében Robinson, Kraatz, Rousseau és Morrison gondolatait vette alapul. Ez alapján a szervezethez csatlakozó újoncok számára a márkaígéret és a valóság közötti ellentmondások a pszichológiai szerződés megszegéséhez vezethetnek. A pszichológiai szerződésekkel kapcsolatos kutatások hangsúlyozzák a pontos üzenetküldés fontosságát, mivel a szerződésszegés kimutathatóan összefügg a fluktuációval, a kilépési szándékkal és más negatív szervezeti eredménnyel. A munkáltatói márkaépítési folyamaton keresztül közvetített pontos, belépés előtti információ a munkavállalói szocializáció első szakaszaként – a belépés előtti szakaszaként – szolgálhat, és megerősítheti a szervezeti identitást. (Backhaus, 2016)



A Backhaus–Tikoo szerzőpáros 2004-ben azt írta, hogy a munkáltatói márkaépítés táplálja a szervezeti identitás és a szervezeti kultúra felfogását, ami a munkavállalói márkahűséghez és végül a munkavállalói termelékenységhez vezet. Morgan & Hunt alapján a termék-márkahűséghez hasonlóan a munkáltatói márkahűség is a bizalomból fakadó pozitív cserekapcsolaton alapul. A bizalom akkor épül fel, amikor a márka ígérete megvalósul, és összhang van a márka üzenete, a szervezeti identitás és a szervezeti kultúra között. A munkavállaló és a munkaadó között kialakuló bizalom a szervezeti elkötelezettséggel rokon, és a munkába való bekapcsolódásra, a cégnél maradásra és a cég értékeinek és céljainak elfogadására való hajlandóságban nyilvánul meg. A modell egy lépéssel tovább megy, azt állítva, hogy a munkáltatói márkahűség kapcsolódik a munkavállalók termelékenységéhez. Heskett és munkatársai 1997-ben ezt szolgáltatási profitláncként írták le, ami azt sugallja, hogy a szervezettel szembeni pozitív attitűdök magasabb vevői elégedettséghez és végső soron jobb profithoz vezetnek. Yee, Yeung & Cheng empirikus bizonyítékok alapján azt vezették le, hogy a szolgáltatási nyereséglánc pozitívan befolyásolja az értékesítési bevételeket és a nyereséget. (Backhaus 2016)

További kutatások is alátámasztják a munkáltatói márkaépítés, a munkáltatói márkahűség (szervezeti elkötelezettség), és a munkavállalói termelékenység közötti javasolt kapcsolatot. Gaddam 2008-ban például úgy találta, hogy a munkáltatói márka közvetett hatással van a jövedelmezőségre az alkalmazottak teljesítményén, a szervezeti elkötelezettségen és a vevői elégedettségen keresztül. Davies ugyanebben az évben úgy találta, hogy a munkáltatói márkaépítés hatással van a munkavállalók lojalitására. (Backhaus, 2016).

Mosley 2007-ben, kutatásának összegzésében rávilágít arra, hogy a szolgáltatási szektorban a fogyasztók által észlelt minőség különösen munkaerő-érzékeny, ezért a munkáltatói márka által irányított vállalati kultúra, illetve annak megváltoztatása hosszú távon nemcsak elégedettebb munkavállalókhöz, hanem elégedettebb fogyasztókhöz/vevőkhöz is vezet. Mosley ekkor tulajdonképpen összekapcsolta a fogyasztói tapasztalatot, a fogyasztói márkaképet és a munkáltatói márkát. (Kajos–Bálint, 2014)

## 3. Munkáltatói márkaépítés a gyakorlatban

### 3.1. A munkáltatói márkaépítés lépései

Az ideális munkáltatói márka kialakításához számos modell áll rendelkezésre, a téma kutatói és művelői mind egymástól eltérő módon építették fel az optimális folyamatot. A különböző modellek persze számos közös pontot is tartalmaznak, amelyek egyike a munkáltatói márkaígéret/értékajánlat (Employer Value Proposition) kialakítása, vagyis a célcsoportokat elérő és meggyőző üzenet megalkotása. A következőkben bemutatok több modellt, amelyek segítségével hiteles és vonzó munkáltatói márkát építhetnek a szervezetek.

Backhaus és Tikoo 2004-ben egy három fázisból álló folyamatot vázolt fel a munkáltatói márka kiépítésére.

- Első lépésben a vállalat kialakítja a munkavállalói értékajánlatot, azaz az EVP-t (Employer Value Proposition). Ez az az értékajánlat, amellyel a szervezet megkülönbözteti magát a piacon a versenytársaitól.
- A következő lépésben az értékajánlat külső és belső marketingje lesz a fókuszban. A külső marketing célja a célcsoportok elérésére és bevonására, míg a belső marketingé a munkatársak motiválása.
- Harmadik lépés az értékajánlat teljesítése, és a szervezeti kultúrába való beépítése. (Dajnoki–Héder-Rima, 2020)

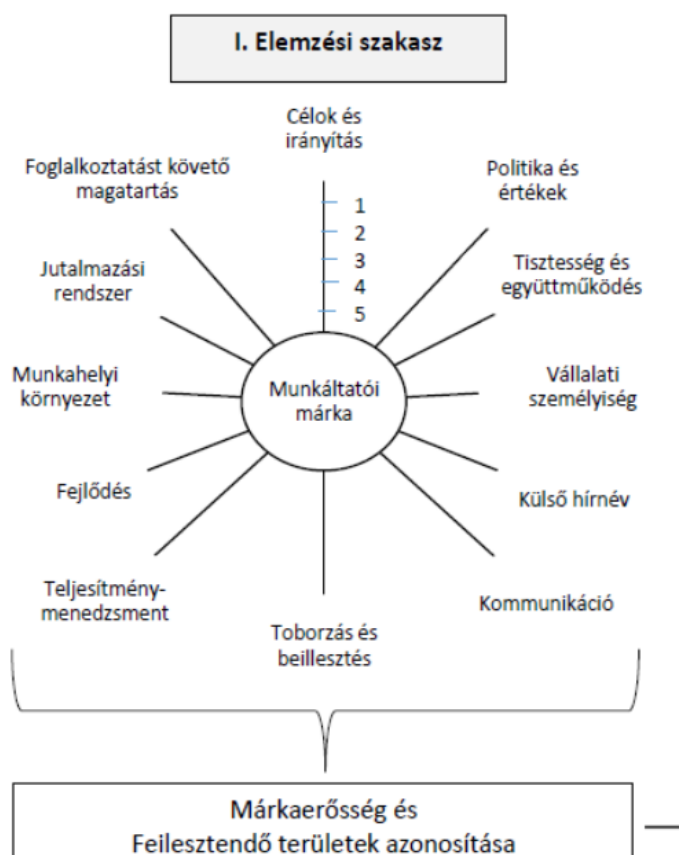
Ez a modell még nem tartalmazza az ideális értékajánlat kialakításához szükséges kutatást. Mivel a munkáltatói márkaépítéshez több terület összehangolt és következetes együttműködésére van szükség, így először érdemes felmérni a meglévő munkáltatói márka egyes dimenzióinak erősségét. Ehhez a felméréshez optimális módszer lehet a munkáltatói kerékdimenzió, amelyet a Barrow–Mosley szakértői páros alkotott 2005-ben. A kvantitatív vizsgálat során 12 munkáltatói márka elemnek az értékelésére van mód egy 1-től 5-ig terjedő skálán. A 12 értékelendő terület a következő:

- Célok és irányítás
- Értékek és politika
- Tisztesség és együttműködés
- Vállalati személyiség

- Külső hírnév
- Kommunikáció
- Toborzás és beilleszkedés
- Fejlődés
- Teljesítménymenedzsment
- Munkahelyi környezet
- Jutalmazási rendszer
- Foglalkoztatást követő magatartás

A kitűzött pontokat ezután összekötve meghatározható a munkavállaló által észlelt munkáltatói márka erőssége. A vizsgálat eredményeképpen a szervezet információhoz jut arról, hogy mennyire erős az adott időszakban a márkája, valamint azonosíthatóvá válnak a fejlesztendő területek is. (Kajos–Bálint, 2014)

### 3. számú ábra: A munkáltatói kerékdimenzió



Forrás: Dajnoki–Héder-Rima, 2020, p. 97.

Pierre Berthon és munkatársai a 2005-ben megjelent „Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding” című cikkben a munkáltatói márka hatékony kiépítését öt lépésre bontották.

1. Értse meg a szervezetét.
2. Hozzon létre egy „lenyűgöző márkaígéretet” a munkavállalók számára, amelyek tükrözik az ügyfeleknek szánt márkaígéretét.
3. Dolgozzon ki standardokat a márkaígéret teljesítésének a mérésére.
4. „Könyörtelenül igazítsa” minden ember gyakorlatát, hogy támogassák és erősítsék a márkaígéretet.
5. Hajtsa végre és mérjen. (Berthon, et al, 2005)

### 3.2. A munkáltatói márka eszközei

Mosley 2007-ben alkotott egy munkáltatói márka-észlelési keretrendszert, amely az employer branding elemeit két nagy részre osztotta (Dajnoki–Héder-Rima 2020).

4. számú ábra: A munkáltatói márkaépítés keretrendszere



Forrás: Dajnoki–Héder-Rima, 2020, p. 9.

A modellen belül elválnak egymástól a munkavállalókat közvetlenül, a mindennapi munkavégzés során érintő tényezők (ábra belső köre), illetve azok, amelyeket a vállalaton kívüli személyek is érzékelhetnek, megtapasztalhatnak (ábra külső köre). (Dajnoki–Héder-Rima 2020).

- Az ábra belső részén lévő körben azok az elemek vannak, amelyek az aktív munkavállalók mindennapos tapasztalataira építenek, mint például a vezetés alkalmassága és rátermettsége, a munkakörnyezet, melyben a munkatársak mindennapjaikat töltik, a szervezetenél dolgozó többi munkavállaló viselkedése, és a szervezeten belül uralkodó értékek (Dajnoki–Héder-Rima 2020).
- Az ábra külső köre szimbolizálja a folyamatokat, azokat a munkáltatói márkaépítés során érintett területeket, melyek alapján a külső érintettek is ítéletet tudnak alkotni az adott szervezetről. Ide tartoznak a szervezeten belül megvalósuló folyamatok munkavállalókat vagy más külső feleket érintő pontjai, mint például a felvételi interjú tapasztalható légkör, a munkatársak ügyfeleket érintő megnyilvánulásai, stb. Közvetlenül ehhez kötődve a toborzás formái, a felvett új munkatársak szocializációs folyamata, a kommunikáció, melyet a belső és külső célcsoportok felé képvisel a szervezet, a kialakított szolgáltatások minősége. Ezen túl árulkodó lehet a szervezeti teljesítmény, annak fokozására tett kezdeményezések, a munkavállalók fejlesztése és természetesen a juttatási formák és javadalmazási módok (Dajnoki–Héder-Rima 2020).

A keretrendszer két halmaza azonban nem átjárhatatlan, és az egyes alkotóelemek nincsenek teljesen elszeparálva egymástól, vagyis az egyes elemekkel a külső és belső érintettek is lehet kapcsolata; a modell inkább annak értelmezésében segít, hogy az adott elem mire hat direktebb módon. (Dajnoki–Héder-Rima 2020).

A munkáltatói márkaépítés elemeinek kategorizálásához további modellek is rendelkezésre állnak, hiszen számos szakértő foglalkozott e területtel. Elsőként Le Phan 2018-ban megalkotott hármastipológiáját mutatom be:

1. Az első csoportba azok a tényezők tartoznak, amelyeket kontrollálhat a szervezet, mint például a karrier oldal, az elérhető állások, a honlap és blogfelület, a szervezeti kultúra és értékek, valamint a jelöltek irányába történő kommunikáció.
2. A második csoportba pedig azokat az elemeket sorolhatjuk, amelyekre közvetlen hatást tud gyakorolni a szervezet, mint például azok a különböző szervezeti kimutatások és vizsgálatok, melyek eredménye később külső felek számára is elérhető, illetve a közösségi

médiában való megjelenések, vagy a munkavállalókat érintő történetek bemutatásai, esetleg a különböző érdekvédelmi képviselőkkel való együttműködések.

3. A harmadik csoportot pedig azok a munkáltatói márkaépítés részét képező elemek jelentik, amelyekre közvetett módon van hatása a szervezetnek, mint például a közvéleményben való szereplés, vagy a díjak és különböző elismerések elnyerésére való törekvés, és az ezzel kapcsolatos eredmények (Dajnoki–Héder-Rima 2020).

### 3.3. A munkaadói vonzerő

A Bartók–Mitev szerzőpáros a 2018-ban megjelent „Észlelt munkaadói értékajánlatok és a munkavállalók által tapasztalt valóság” című tanulmányukban úgy fogalmaztak, hogy a munkaadói vonzerő tulajdonképpen a munkavállalói márkázás eredménye, amely az egyén elképzeléseinek, véleményének összessége a vállalatról. V. H. Vroom még az employer branding fogalmának bevezetése előtt három évtizeddel, azaz már 1966-ban írt a munkaadói vonzerőről, és azt állapította meg, hogy a munkaadói vonzerő a vállalathoz tartozó különböző pozitív és negatív attribútumok bekövetkezési, észlelési valószínűséggel súlyozott értékeinek összessége. A jelentősége, hogy értékajánlatok, értékígéretnek alapján tartalmaz minden előzetesen elképzelt illeszkedést és elvárást a vállalathoz és a munkakörhöz egyaránt, amelyek később beépülhetnek a pszichológiai szerződésbe. Pierre Berthon és munkatársai szerint a munkaadói vonzerő mindemellett a munkavállalói márkaérték egyik legfőbb indikátora. Cable és Turban azt írták, hogy a munkáltatóról alkotott tudás vállalati imidzs és vállalati reputáció tényezői a fő befolyásoló faktorok munkaadói vonzerő szempontjából. Lievens és munkatársai 2005-ben e tényezőket tovább vizsgálták, és kutatásaik alapján az utóbbi bizonyult a kettő közül fontosabbnak: a vállalathoz köthető szimbolikus jelentések, a vállalati értékek, és a vállalati személyiség-jellemzők. Uthayasuriyan és Vijavalakshmi 2015-ben azt deklarálták, hogy ideális munkavállalói márkázás esetén a munkaadói vonzerő olyan értékajánlatot (EVP-t) tartalmaz, amely a vállalat értékteremtési folyamataiba jól illeszkedő munkavállalókat vonz. (Bartók–Mitev, 2018)

A munkaadói vonzerő által hordozott értékajánlat öt dimenzióját a már korábban is említett Berthon és munkatársai azonosították be. Ezek a következők: (1) érdek-, (2) közösségi-, (3) gazdasági-, (4) fejlődési- és (5) használati-értékajánlat. Az értékajánlatok fontossági sorrendjét már többen is vizsgálták, és a szakdolgozatomban én is vizsgálni fogom még a továbbiakban. A feldolgozott szakirodalom szerint Maxwell és Knox 2009-ben arra jutottak, hogy a különböző vállalatok munkavállalói a munkaadói vonzerő elemeinek fontosságát különbözőképp értékelik. (Bartók–Mitev, 2018)

### 3.4. Az optimális munkáltatói márka

Az optimális munkáltatói márka mibenlétéről Kristin Backhaus értekezett részletesebben az *Organization Management Journal* 2016 decemberi számában, az „Employer Branding Revisited” című cikkében. A szakértő azzal a felvezetéssel kezdi a gondolatait, hogy már számos tanulmány készült annak megállapítására, hogy mely munkáltatói márkajellemzők a legvonzóbbak vagy leghatékonyabbak az erős munkáltatói vonzerő elérésében. Ezen művek közül az egyik alapot Cable és Turban 2003-as tanulmánya jelenti, amely összekapcsolta a vállalati hírnevet a szervezeti vonzeróval. Ahogy azt a korábbi alfejezetben már bemutattam, a szerzők azt találták, hogy a vállalat tudatossága és a magas vállalati hírnév minősítése jelentősen kapcsolódik a szervezeti vonzeróhoz. (Backhaus, 2016)

Cable és Turban kutatása óta számos további tanulmány igyekezett már meghatározni a legvonzóbb márkatényezőket. Nem meglepő, hogy úgy tűnik, hogy mindegyik tanulmány a preferált tulajdonságok eltérő hierarchiáját tárta fel, valószínűleg azért, mert mindegyik tanulmány kissé eltérő mintát vizsgál. Úgy tűnik, hogy azok a kutatások, amelyek a munkáltatói márkák vonzerejének különbségeit a cég nemzetisége szerint, vagy az egyes országokon belül, vagy bizonyos szakmákon belül vizsgálták, ígéretesebb eredményeket hoztak. Holtbrugge és munkatársai például egy németországi kínai, indiai és orosz cégekről szóló tanulmányban azt találta, hogy a kompenzáció és a munkahelyek biztonsága a legfontosabb a munkáltató vonzerejének megteremtéséhez. Egy másik kutatás során Indiában Roy azt tapasztalta, hogy azokat a munkáltatói márkákat részesítették előnyben a vizsgálat alanyai, amelyek a tudás munkahelyi alkalmazásának, az izgalmas munkavégzésnek, az etikus munkakörülményeknek és a méltányos fizetésnek a lehetőségét helyezték előtérbe. (Backhaus, 2016)

A téma szakértői számos kisebb léptékű tanulmányt is közzétettek, amelyek többnyire kis mintákra támaszkodtak, nem általánosítható megállapításokkal, de mindegyik egy másik bizonyítékot tartalmazott a munkáltatói márkák észlelésének változékonyságáról. A munkáltatói márkaépítés külső aspektusaival kapcsolatos kutatások nagy része a munkáltató által választott tényezőkre összpontosított. A különböző demográfiai csoportok számára a legjobb munkáltatói elismeréseket odaítéló szervezetek elterjedésével a kutatók megvizsgálták, hogy a munkáltatói márkák hogyan alakíthatók ki úgy, hogy megszerezzék a legjobb munkahelyi kitüntetések.

Rampl és Kenning 2014-ben azt találta, hogy a munkatartalom és a munkakultúra volt az egyetlen márka-asszociáció, amely egy olyan szervezethez kapcsolódik, amely elsőként választandó márkának tekinthető, de az ezekhez az asszociációkhoz kapcsolódó érzelmek központi előzményei voltak az elsőként választandó márkák észlelésének. Egy másik tanulmány – amelyet Bellou, Chaniotakis, Kehagias, & Rigopoulou végzett 2015-ben – megállapította, hogy a választott munkáltatói márka imázsát olyan szervezeti attribútumok határozták meg, amelyek már régóta kapcsolódnak a szervezeti vonzerőhöz, beleértve a vonzó javadalmazást, a kapcsolatokat, a növekedési lehetőségeket, az elismerést és a vállalati képet. (Backhaus, 2016)

#### 4. Munkáltatói márkakutatás a nemzetközi gyakorlatban

Dolgozatomban a saját kutatásom előtt egy átfogó, nemzetközi kutatás eredményeit szeretném ismertetni. A Randstad globálisan a HR-szolgáltatási szektor egyik vezető szereplője, amely Magyarországon is számos megoldást kínál az ügyfeleinek. A Randstad Employer Brand Research a világ legkomplexebb, legmélyebb független munkáltatói márkakutatása, amely több ezer vállalat közül választja ki a legvonzóbb munkaadókat az eredmények tükrében. A 2021-es kutatás világszerte mintegy 190 000, a 18-64 éves korosztályt képviselő válaszadó véleményét gyűjti össze 34 piac 6 493 vállalatáról. Magyarországon 2021-ben több mint 7 600 fő vett részt a kutatásban. Az elemzés betekintést nyújt a potenciális munkavállalók munkahelyválasztási szempontjaiba és motivációiba. (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021)

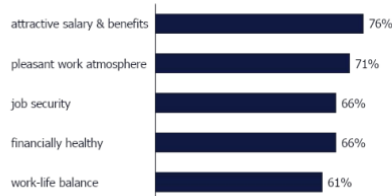
A 2021-es kutatás egyik legfőbb megállapítása, hogy Magyarországon a munkahely-választást befolyásoló legfontosabb tényezők rangsora szinte változatlan az elmúlt évekhez képest. A válaszadók számára továbbra is a vonzó munkabér a legfontosabb szempont (76%), és e tényezőnek a pandémia idején sem csökkent a jelentősége. A bérezéshez közel hasonlóan fontos szempont a kellemes munkahelyi légkör (71%), valamint az állás hosszú távú biztonsága (66%) (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021).



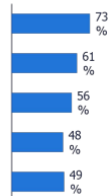
5. számú ábra: A munkahelyválasztás legfontosabb szempontjai Magyarországon, 2021-ben

what potential employees want  
the 5 most important drivers when choosing an employer.

top 5 most important drivers



hungary  
2020



\*when comparing 2021 with previous years, please note that this question has been altered in that respondents are now free to choose as many drivers as they considered important from a list of 16 drivers whilst in previous years they were forced to pick exactly 5 out of these 16.



employer brand research 2021, report hungary | 9

Forrás: Randstad Employer Brand Research Country Report, 2021, p. 9.

Az idősoros eredmények azt mutatják, hogy 2020-hoz képest mind a bérezésnek, mind a kellemes munkahelyi légkörnek, valamint az állás hosszú távú biztonságának a jelentősége növekedett; a bérezést 3%-kal, míg a másik két szempontot 10-10%-kal több válaszadó jelölte meg. Még ennél is nagyobb arányban növekedett a work-life balance és a munkaadó pénzügyi biztonsága szempontoknak a fontossága. (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021)

2021-ben a munkáltatók megítélését befolyásoló tényezők élmezőnyében szerepelt két új szempont is, ami a Covid-19 járvány hatásának tekinthető: az otthonról dolgozás lehetősége és a Covid-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet. A kutatás során a home office lehetőségét a megkérdezettek 38%-a, míg a biztonságos munkahelyi környezetet a 33%-a tartotta fontosnak. A betöltött munkakör érdekessége, a vállalat társadalmi szerepvállalása és általános hírneve e szempontok után következett. (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021)

A kutatás vezetői megvizsgálták az eredményeket nemek szerinti bontásban is. Azt találták, hogy e tekintetben nem igazán vannak látványos különbségek az adatsorok között. Ez azt jelenti, hogy a nők és férfiak is ugyanazokat a szempontokat tartották a legfontosabbnak munkahelyválasztáskor, de a bérezésnek, a kellemes munkahelyi légkörnek, az állás hosszútávú biztonságának, a vállalat pénzügyi stabilitásának, valamint a munka és magánélet egyensúlyának is a nők nagyobb hányada tulajdonít jelentőséget.

A két nem eredményei közti különbség leginkább a távmunka és a munkahelyi környezet vírusbiztonsága kapcsán látható: a home office-t a nők 44%-a, a férfiaknak pedig csak 30%-a jelölte meg befolyásoló tényezőként; a munkahelyi környezet vírusbiztonsága pedig a nők 37%-ának, míg a férfiak csupán 28%-ának fontos. Az izgalmas munkakör és a legújabb technológiák használata szempontok viszont a férfiakat mozgatják meg inkább (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021).

Annak ellenére, hogy a vonzó munkahely fő jellemzői minden korcsoportnál azonosak, a fontosságot illetően viszont nagy különbség tapasztalható az egyes generációk között. Míg a legidősebb dolgozói korcsoport számára a bérezés (79%), és a munkahely biztonsága (77%) kiemelkedő jelentőséggel bír, addig a legfiatalabbak esetében a bérezés 65%-os, míg a munkahely biztonsága 53%-os súllyal szerepel. A munka és a magánélet egyensúlyának fontossága is jelentősen hátrébb sorolódik a fiatalabbak esetében, mint az idősebbeknél. Ugyanakkor vannak olyan szempontok, amelyek a fiatalabbak számára motiválóbbak: a Z-generáció és az Y-generáció számára a munkaadó által képviselt sokszínűség és befogadó légkör is döntő lehet a munkahely kiválasztásakor. (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021).

A Randstad 2021-ben a munkahelyválasztást befolyásoló tényezőket a demográfiai jellemzőkön túl a munkakör jellege alapján is megvizsgálta, azaz összehasonlította a fehér- és a kékgalléros munkavállalók eredményeit. A leghangsúlyosabb választási szempont mindkét csoport esetén a bérezés volt, ezt pedig a kellemes munkahelyi légkör követte. A szellemi munkakörben dolgozóknak - azaz a fehérgalléros munkavállalóknak - az átlag magyar munkavállalóhoz képest a vállalat pénzügyi stabilitása fontosabb, mint az állás hosszútávú biztonsága. A fizikai munkakörökben dolgozók – azaz a kékgalléros munkavállalók - szerint a kellemes munkahelyi légkör és az állás hosszútávú biztonsága ugyanolyan fontos, és számukra ez utóbbi szempont még fontosabb is, mint a fehérgallérosok számára (Randstad Employer Brand Research Hungary, 2021).

## 5. Munkáltatói márkakutatás a hazai munkavállalók körében

### 5.1. A kutatás módszere

A munkáltatói márká vizsgálatához a hazai és nemzetközi szakirodalmak feldolgozása mellett saját, primer kutatást is végeztem. Annak érdekében, hogy a magyarországi munkáltatókkal kapcsolatos elvárásokat, és a róluk kialakult véleményeket a leghatékonyabban felmérjem, kvantitatív, kérdőíves kutatást végeztem a 18 éves és annál idősebb munkavállalók körében. A kérdőívemet a Google Forms (Űrlapok) program segítségével készítettem el, és az adatfelvételt online módon végeztem. Az adatfelvétel hólabda módszerrel történt, azaz a kész kérdőívemet megosztottam a Facebook-oldalomon, különböző Facebook-csoportokban, chatcsoportokban, valamint e-mailes levelezőlistámon is, és megkértem az ismerőseimet, hogy töltsék ki azt. Továbbá arra kértem az ismerőseimet, hogy kitöltés után ők is küldjék tovább vagy osszák meg az ő ismerőseikkel a kérdőívet, hogy így még többen belekerülhessenek a mintámba. A minta emiatt nem tekinthető reprezentatívnak, hiszen egyetlen demográfiai ismérv szerint sem tudja pontosan reprezentálni a hazai 18+ munkavállalókat, de a kutatásom megtervezésekor ez nem is volt feltétel. A válaszadók anonimitása természetesen biztosítva volt, és GDPR-szempontról is teljes egészében megfelel a hatályos elvárásoknak.

A kérdőívem csak zárt, feleletválasztós kérdést tartalmazott, és kitöltése kb. 10 percet vett igénybe. A kérdőív elején néhány demográfiai kérdést tettem fel a válaszadónak, amelyeket egyúttal szűrőkérdéseknek is tekintettem, hiszen a kutatás megtervezésekor definiáltam, hogy csak 18 éves és annál idősebb, aktív foglalkoztatottak jelentik a célcsoportomat. A kérdőívet összesen 228-an töltötték ki a rendelkezésükre álló 1 hét alatt, és csak 2 válaszadó nem felelt meg a szűrési feltételeimnek (inkatív foglalkoztatottak voltak az adatfelvétel idején), így végül az elemzésembe 226 aktív munkavállaló került.

Az adatfelvétel végeztével .csv formátumban letöltöttem az adatbázist a Google Forms-ból, majd excel formátumba konvertáltam, hogy az eredmények statisztikai módszerekkel feldolgozhatóak legyenek. Az adattisztítást ekkor végeztem el, így állt az elemzésemhez rendelkezésemre a 226 válaszadó adatait tartalmazó végleges, jól strukturált, átlátható excel fájl. Az adatfeldolgozáshoz is az excel programot használtam, az eredmények szemléltetéséhez használt diagramokat viszont a Word program segítségével készítettem el.

## 5.2. A kutatás célja

A kutatásom elsődleges célját annak vizsgálata jelentette, hogy a hazai munkavállalóknak a pandémia tükrében mik az elvárásaik egy ideális munkahellyel kapcsolatban, és a jelenlegi munkáltatójuk mennyire tud megfelelni ezen – esetleg megváltozott – igényeknek. A sikeres munkáltatói márkaépítéshez a szervezeteknek rendkívül fontos megismerni a munkavállalók és a potenciális munkavállalók elvárásait és véleményét, feltárni a szervezetek erősségeit és gyengeségeit (fejlesztendő területeit), hiszen ezen értékelésekre alapozva lehet a munkáltatói márkaüzenet, értékajánlatot (EVP) hatékonyan kialakítani, a munkáltatói vonzerőt megteremteni. Mivel most egyszeri, primer kutatást tudtam végezni, így idősoros adatok sajnos nem álltak a rendelkezésemre annak kiderítésére, hogy minden igény változott-e az átalakult társadalmi-gazdasági környezetben.

Ennek ellenére kutatásomban igyekeztem számos új, már a pandémia kapcsán aktuálissá vált kérdésre választ találni, melyek jellemzően a megváltozott munkaszervezéssel és munkarenddel, külső- és belső kommunikációval állnak összefüggésben. Kutatási célom volt annak kiderítése, hogy a vállalatok milyen gyorsan reflektáltak az újszerű helyzetre, és hogy tudták a hatékony munkavégzést tovább biztosítani a munkavállalók számára, és a munkavállalók a pandémia lecsengése után ezekből mely elemeket tartanák meg a jövőben is.

A felmérést megelőzően 3 feltevést fogalmaztam meg, amelyeket kutatásom révén igyekeztem alátámasztani:

1. A vonzó munkabér és juttatások a legfontosabbak egy munkahely megítélésénél.
2. A rugalmas munkavégzés/munkarend jelentősége növekedett a Covid-19 következményeként.
3. Mind az álláskeresés, mind a szervezetekről való informálódás esetén az online platformok elsődleges szerepet töltenek be.

### 5.3. A kérdőív tematikája

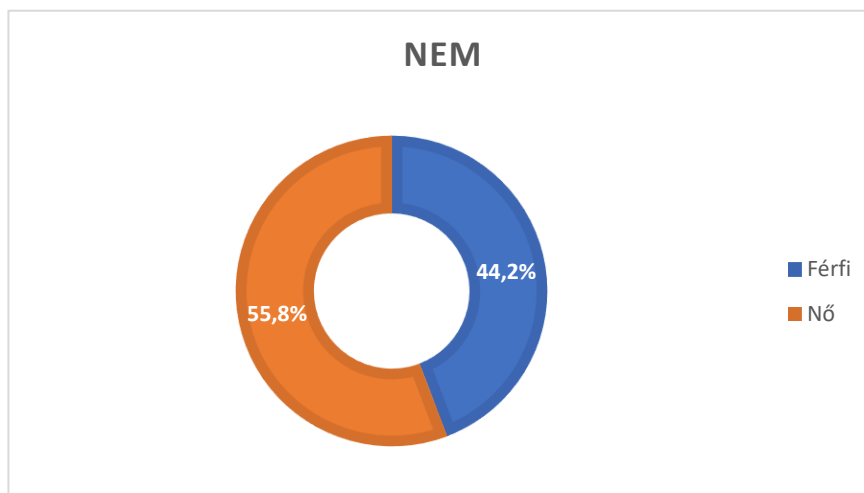
- Az online kérdőív rövid, demográfiai blokkal kezdődött. Elsőként a válaszadók szocio-demográfia profilját vizsgáltam 3 kérdésen keresztül:
  - A válaszadó neme
  - Életkora (korcsoportos bontásban)
  - Legmagasabb iskolai végzettsége
- A személyes demográfiai kérdések után a válaszadók munkavállalására vonatkozó kérdések következtek:
  - A válaszadó által betöltött munkakör
  - A vállalat iparági hovatartozása
- A kérdőív következő 2 kérdésének a segítségével a munkáltatói márkaígéreteket, értékajánlatokat vizsgáltam. Mint korábban bemutattam, az 1. feltevésemet az jelentette, hogy egy munkahely megítélésénél az anyagi szempontok a legfontosabbak.
  - Kutatásomban ezt a feltevést úgy igyekeztem bizonyítani, hogy 18 db különböző, munkahellyel kapcsolatos szempontot mutattam a válaszadóknak, és a kérdőív kitöltőinek mindegyik szempont esetén egy négyfokú skála segítségével meg kellett mondaniuk, hogy az adott szempont mennyire fontos nekik egy munkahely megítélésénél.
  - Az egyes aspektusok fontosságának értékelése után a válaszadóknak ugyanezen szempontokat a tekintetben is értékelniük kellett egy szintén négyfokú skála segítségével, hogy mennyire elégedettek vele a jelenlegi munkahelyük esetében.
- A kutatás során következő részében a 2. feltevésemet próbáltam igazolni, amely így hangzott: A rugalmas munkavégzés/munkarend jelentősége növekedett a Covid-19 következményeként.
  - Itt elsőként arra voltam kíváncsi, hogy a munkáltatók mennyire engedték a pandémia idején a távmunkát/home office-t dolgozóiknak.
  - Tovább vizsgáltam, hogy azok a munkahelyek, amelyek engedték munkavállalóiknak a távmunka lehetőségét, azok milyen gyorsan reflektáltak a megváltozott helyzetre.

- Végül az volt a kutatási kérdésem, hogy a munkavállalók milyen munkarendben képzelik el magukat a jövőben, a pandémia után.
- A pandémia idején az online világ még hangsúlyosabb lett, így 3. feltevésem is ehhez kapcsolódik. Azt feltételeztem, hogy az erős digitális jelenlét nagyon fontos a vállalatok számára, hiszen mind az álláskeresés, mind a szervezetekről való informálódás esetén az online platformok elsődleges szerepet töltenek be.
  - Egy átvezető kérdésként azt vizsgáltam, hogy a válaszadóim körében mekkora a munkahelyváltási hajlandóság.
  - Ezután az esetleges álláskereséshez használt csatornák súlyát derítettem ki.
  - Legvégül pedig azt mértem fel, hogy egy szervezetről való tájékozódás esetén milyen információ-forrásokat vesznek igénybe a hazai munkavállalók.

#### 5.4. A kutatás eredményei

Az eredmények alapján a kérdőívet 126 nő, illetve 100 férfi töltötte ki, vagyis a nők a 226 válaszadó 56%-át, míg a férfiak a 44%-át teszik ki.

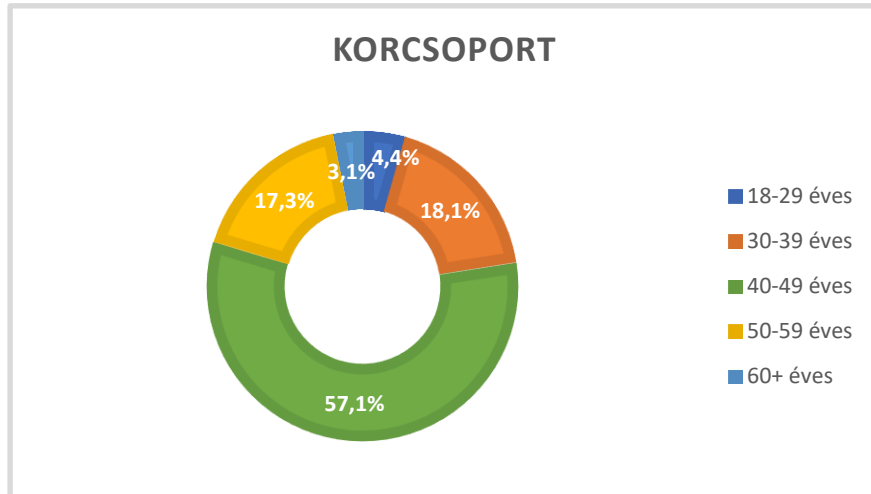
6. számú ábra: A válaszadók megoszlása nem szerint



Forrás: Saját kutatás

A válaszadók legnagyobb része (57%) 40-49 éves; összességében a 30-59 éves „középkorúakat”, az aktív foglalkoztatotti csoportot a kitöltők 92%-a jelenti.

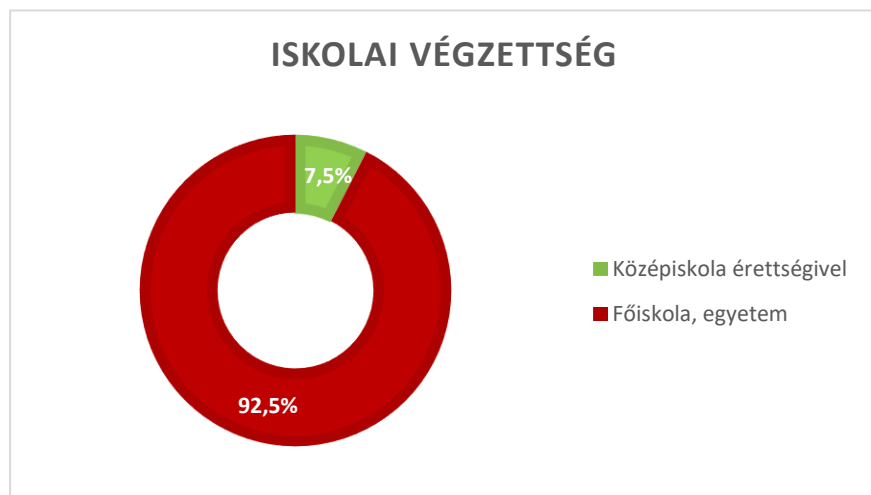
7. számú ábra: A válaszadók megoszlása korcsoport szerint



Forrás: Saját kutatás

A kérdőívet kitöltő 226 személy közül mindenki rendelkezik legalább középiskolai érettségivel; a válaszadók 92%-a pedig e bizonyítvány mellett főiskolai, vagy egyetemi diplomát is birtokol.

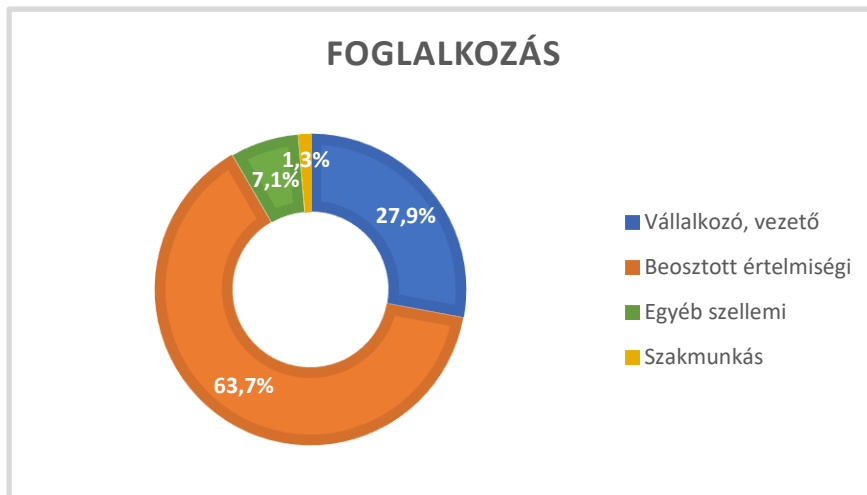
8. számú ábra: A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint



Forrás: Saját kutatás

A válaszadók közel kétharmada (64%) beosztott értelmiségiként dolgozik a munkahelyén. A kérdőívet kitöltők között nagyarányú, 28%-os a vállalkozók, vezetők aránya is, ami azt jelenti, hogy ők sokkal inkább maguk alkotják meg a munkahelyi szabályokat (főleg, ha egyéni vállalkozók), mint a beosztottak, így a szervezethez való hozzáállásuk is eltérő lehet.

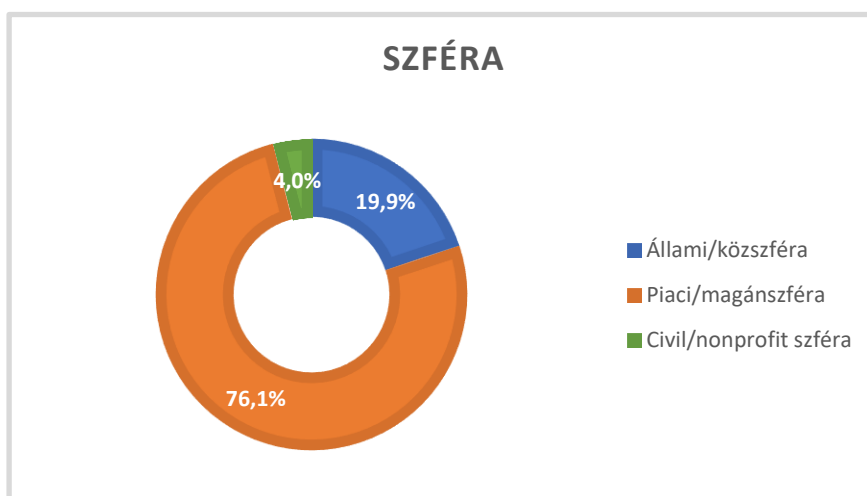
9. számú ábra: A válaszadók megoszlása foglalkozás szerint



Forrás: Saját kutatás

A válaszadók háromnegyede (76%) a magánszférában dolgozik. Minden ötödik (20%) kérdőív-kitöltő munkahelye tartozik az állami/közszférába, míg a civil szektorba tartozók aránya elég kicsi (4%).

10. számú ábra: A válaszadók megoszlása a munkahely szférája szerint



Forrás: Saját kutatás

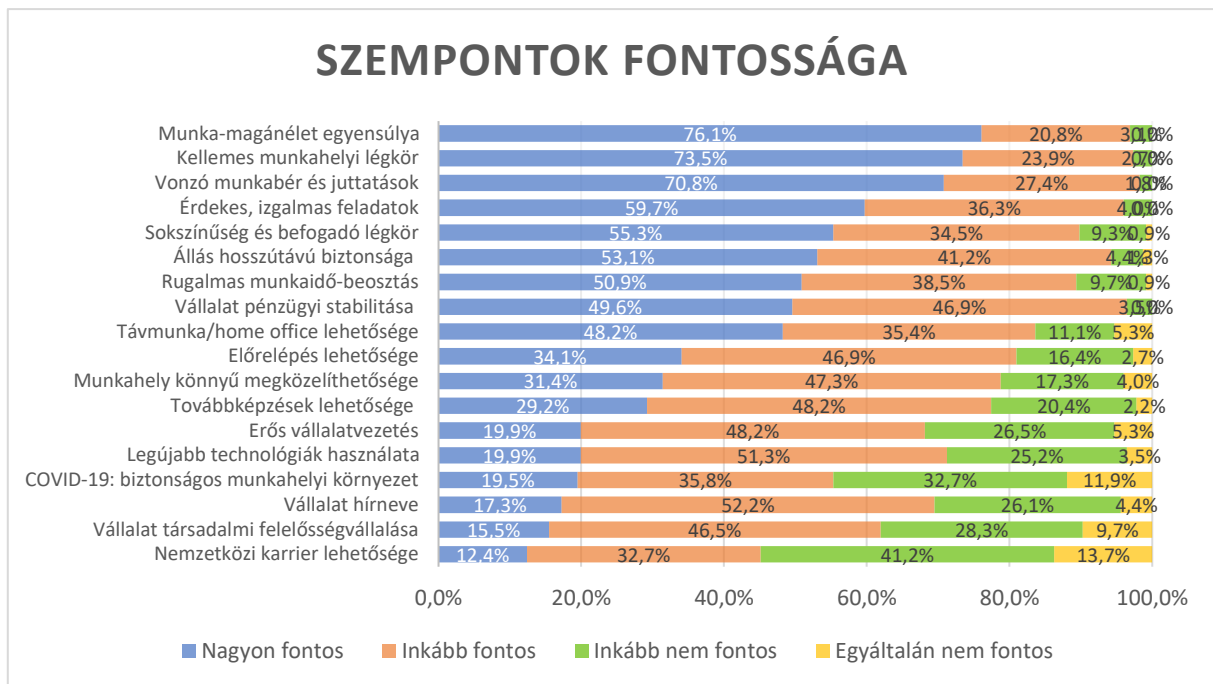


A demográfiai kérdések után a válaszadók 18 db különböző tényezőt értékelték, amelyek mentén a munkahelyeket lehet megítélni. A szempontokat a Randstad Employer Brand Research éves kutatásai alapján gyűjtöttem össze. A válaszadóknak minden szempontot értékelniük kellett egy négyfokú skála segítségével az alapján, hogy az adott szempont mennyire fontos a számukra egy munkahely megítélésénél. Az 1. kutatási feltevésem ugyanis az volt, hogy az anyagi szempontok, vagyis főként a vonzó fizetés és juttatás a legfontosabb egy munkahely megítélésénél, hiszen a dolgozatomban már korábban bemutatott Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es kutatásában is ezen aspektus bizonyult a legjelentősebbnek a hazai munkavállalók körében.

Az általam végzett kutatás azonban picit más prioritásokat mutat. A kutatásban résztvevő 226 személy legnagyobb része (76%) úgy találta, hogy a munka-magánélet egyensúlya a legfontosabb elem egy munkahely megítélésénél (ez a szempont csak az 5. legfontosabb volt a Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es kutatásában). Ezt követi a kellemes munkahelyi légkör (74%), mely szempont a Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es kutatása során is a 2. helyezett lett. A vonzó munkabér és juttatások a válaszadók 71%-a számára nagyon fontos, így ez a 3. legfontosabb szempont lett a kutatásomban (Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es kutatásában ez az tényező állt az élen). A Top3 nagyon fontos szempontot lemaradva az érdekes, izgalmas feladatok (60%), a sokszínűség és befogadó légkör (55%), valamint az állás hosszútávú biztonsága (53%) követi.

A toplistákat elemezve megállapítható, hogy bár az anyagiak valóban nagyon fontosak a válaszadók számára, az „élhető” munkahelyi légkör, az emberi hozzáállás, valamint a feladatok sokszínűsége szintén kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkahely megítélésénél. Korábban bemutattam, hogy a Barrow–Ambler szerzőpáros a munkáltatói márkánál megkülönböztette a gazdasági, a funkcionális, és a pszichológia előnyöket. A kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a munkavállalók a pszichológiai előnyöket (munka-magánélet egyensúlya, kellemes munkahelyi légkör) helyezik előtérbe a gazdasági (vonzó munkabér és juttatások) előnyökhöz képest.

11. számú ábra: Munkahely megítélésével kapcsolatos szempontok fontossága



Forrás: Saját kutatás

12. számú ábra: Munkahely megítélésével kapcsolatos szempontok átlagos fontossága



Forrás: Saját kutatás

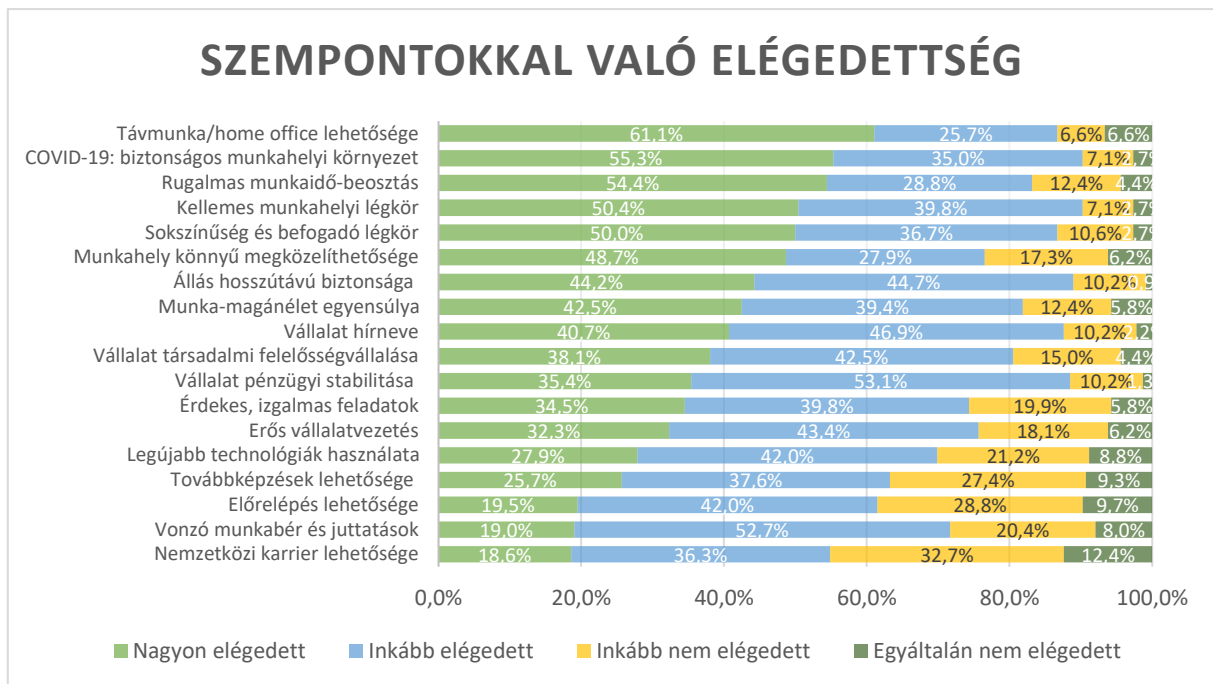
Miután a válaszadók értékelték a 18 db, munkahellyel kapcsolatos tényező fontosságát, arra kértem őket, hogy egy négyfokú skála segítségével azt is mondják meg, hogy a jelenlegi munkahelyük esetében mennyire elégedettek ugyan ezekkel a szempontokkal.

Az így kapott eredmények jelentősen eltérnek a fontosságnál tapasztalt sorrenddel. A kérdőívet kitöltők közül a legtöbben a távmunka/home office lehetőségével voltak nagyon elégedettek (61%), mely tényezőt a Covid-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet (55%) követ. Pozitívan álltak még hozzá a munkavállalók a rugalmas munkaidő-beosztáshoz (54%), valamint a munkahelyükön tapasztalt kellemes és sokszínű, befogadó légkörhöz (50-50%).

Korábban láthattuk, hogy az emberarcú, élhető munkahely nagyon fontos is volt a válaszadóknak, így e szempontok hozták a kívánt elvárásokat. Ugyanakkor a legfontosabbnak értékelt munkamagánélet egyensúlya tényező csak a 8. legpozitívabb elem lett, így e téren még lehetne a vállalatoknak fejlődni. Nagyobb a szakadék viszont a vonzó munkabér és juttatások esetében a két adatsor között: e szempont a 3. legfontosabb volt a munkavállalók számára, viszont elégedettség tekintetében csak az utolsó előtti helyen jelenik meg. Eszerint a hazai munkavállalók alulfizetettnek értékelték magukat.

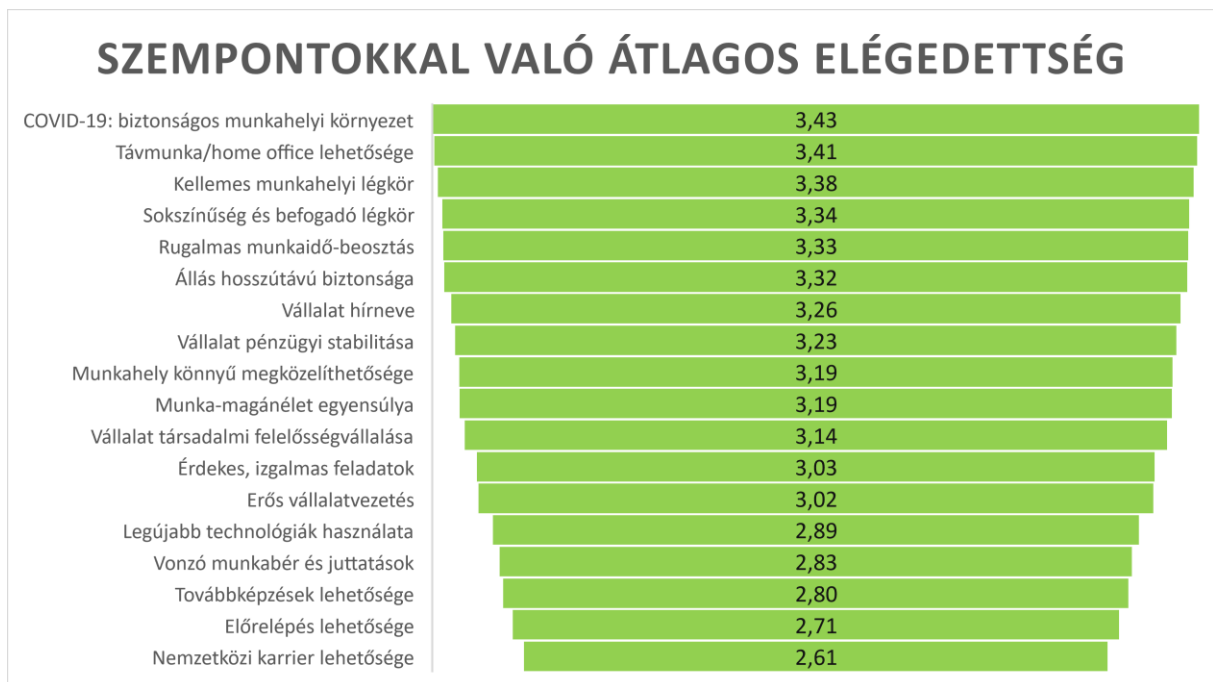
Az adatsorok tehát azt mutatják, hogy a munkáltató által jelenleg nyújtott pszichológia, gazdasági és funkcionális előnyök nem vágnak teljesen egybe a munkavállalók elvárásaival. Ezt a munkáltatói márkáépítés során azért is fontos tudni, mert a munkáltatónak nem célszerű magáról olyan márkáüzeneteket kommunikálnia, amelyek nem valósak, hiszen ez bizalomvesztést és pszichológia szerződésszegést eredményez.

13. számú ábra: Munkahellyel kapcsolatos szempontokkal való elégedettség



Forrás: Saját kutatás

14. számú ábra: Munkahellyel kapcsolatos szempontokkal való átlagos elégedettség

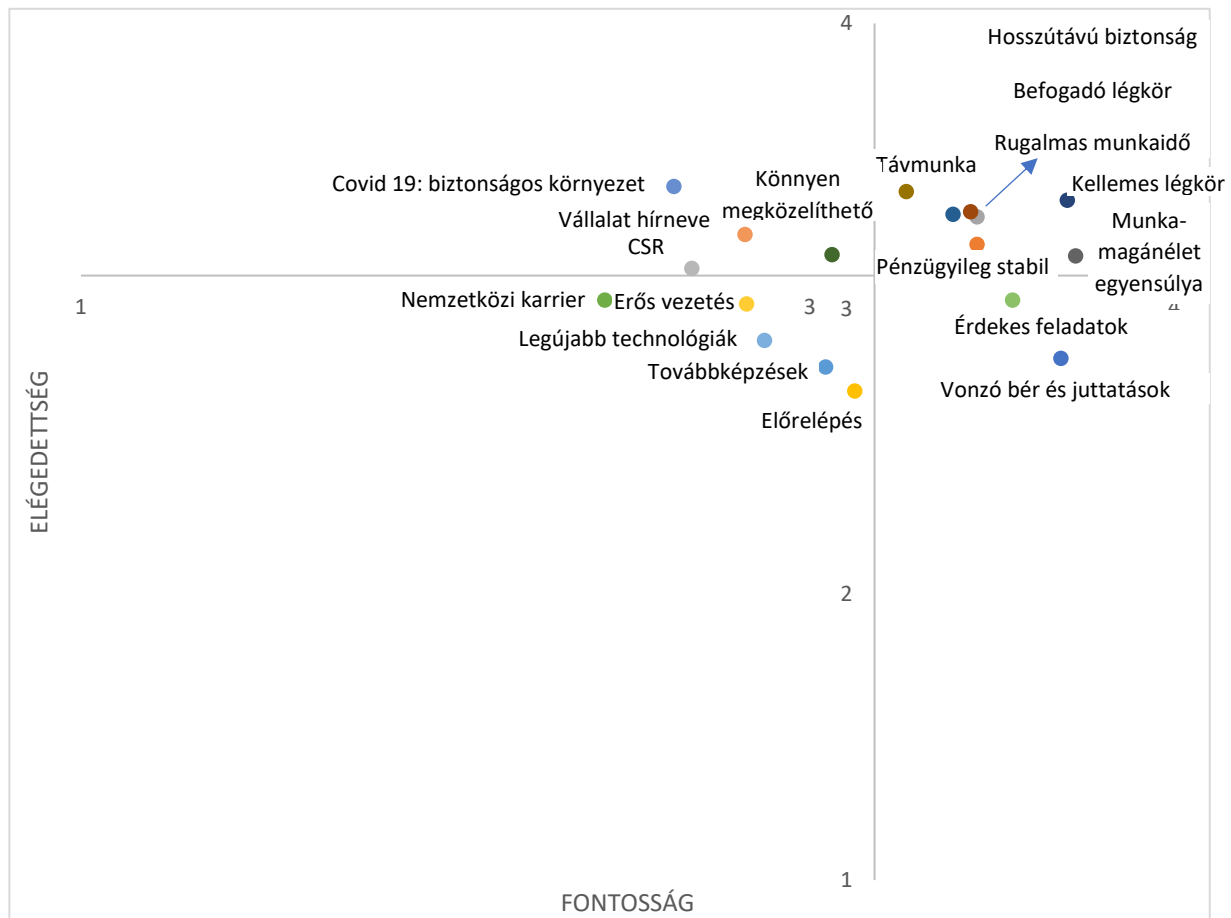


Forrás: Saját kutatás

Az elemzés során készítettem egy vizsgálatot, amely a fontosság-elégedettség kereszt-összefüggéseit tárja fel a vizsgált 18 szempont esetében. Ehhez minden tényezőt elhelyeztem egy négyosztatú koordináta-rendszerben, amelynek X tengelyét a tényezők fontossága, míg Y tengelyét a tényezőkkel való elégedettség jelentette. A tengelyeket úgy állítottam be, hogy a vizsgált 18 szempont átlagos fontosságánál (3,18) és átlagos elégedettségénél (3,12) metszések egymást. Ez alapján a négyosztatú koordináta-rendszer a következőképp értelmezhető:

- Jobb felső mező: az átlagosnál fontosabb, és az átlagosnál nagyobb elégedettséget kiváltó tényezők. Ezek közé tartozik a kellemes munkahelyi légkör, a sokszínű, befogadó munkahelyi légkör, az állás hosszútávú biztonsága, a rugalmas munkaidő-beosztás, a távmunka/home office lehetősége, valamint a vállalat pénzügyi stabilitása. Szintén még e mezőbe sorolható a munka-magánélet egyensúlya, bár e tényező esetében az elégedettségi érték már közel van az átlagoshoz, így erre a szempontra a munkáltatóknak érdemes lehet jobban odafigyelni a jövőben. Összességében az e mezőben szereplő tényezők lehetnek a legjobb munkáltatói értékígérettek.
- Bal felső mező: az átlagosnál kevésbé fontos, de az átlagosnál nagyobb elégedettséget kiváltó tényezők. Ezek közé sorolható a vállalat hírneve, a társadalmi felelősségvállalása, a megközelíthetősége, valamint a Covid-19 szempontjából biztonságos környezet megléte. E szempontokkal kell a vállalatoknak a legkevésbé foglalkozniuk, hiszen már így is túlteljesítenek e területen, márkaüzenetként azonban hasznosak lehetnek, hiszen valóságok.
- Bal alsó mező: az átlagosnál kevésbé fontos, és az átlagosnál kisebb elégedettséget kiváltó tényezők, amelyek szintén nem tartoznak a vállalati prioritások közé. Ide sorolható a nemzetközi karrier lehetősége, az erős vállalatvezetés, a legújabb technológiák használata, a továbbképzések lehetősége, valamint az előrelépés lehetősége; bár utóbbi szempont fontossága közel áll az átlagoshoz.
- Jobb alsó mező: az átlagosnál fontosabb, de az átlagosnál kisebb elégedettséget kiváltó tényezők, amelyekkel leginkább foglalkoznia kell a vállalatoknak, hiszen ezek csalódást okoztak a munkavállalóknak. Ide két tényező tartozik: az érdekes, izgalmas feladatok, valamint a vonzó munkabér és juttatás. A munkáltatói márkaépítés során lényeges, hogy amíg e területeken nem történt meg a kívánt fejlesztés a nagyobb munkavállalói elégedettség kivívása érdekében, addig értékígéretként semmiképp se jelenjenek meg.

15. számú ábra: Munkahellyel kapcsolatos szempontok fontosságának és elégedettségének kereszt-összefüggése

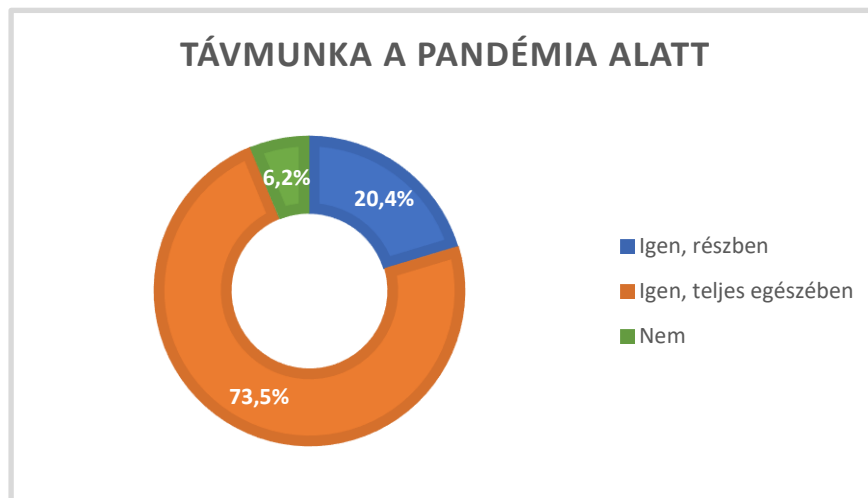


Forrás: Saját kutatás

Miután az első feltevésemet körbejártam, kutatásomban azt vizsgáltam, hogy a rugalmas munkavégzés jelentősége növekedett-e a pandémia következményeként. E témával kapcsolatban elsőként azt kérdeztem a válaszadóimtól, hogy a járvány idején a munkáltatójuk engedélyezte-e számukra a távmunka lehetőségét.

A kérdőívet kitöltők mintegy háromnegyede (74%) a munkáltatója jóváhagyásával dolgozhatott a pandémia alatt teljes munkaidejében otthonról. Emellett minden ötödik válaszadónak (20%) volt lehetősége legalább részben távmunkában végezni a napi feladatait. Ez azt jelenti, hogy a munkáltatók jelentős része (94%) reflektált a járványügyi intézkedésekre, a személyes kapcsolatok, a jelenléti munkavégzés redukálására.

16. számú ábra: Távmunka/home office lehetősége a pandémia idején



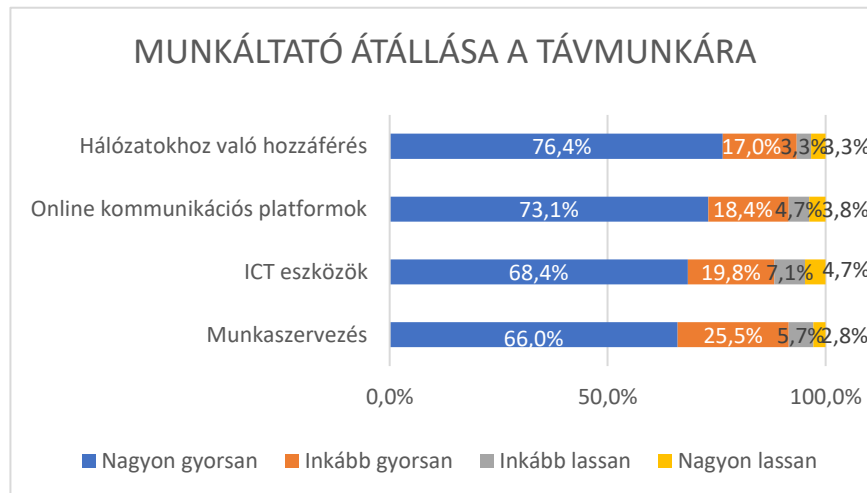
Forrás: Saját kutatás

Arra voltam kíváncsi, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol lehetőség nyílt átállni a távmunkára/home-office-ra, ott a munkáltatóknak milyen gyorsan sikerült reflektálniuk a megváltozott helyzetre. E kérdésekre csak 212 fő válaszolt, hiszen ők voltak csak érintettek.

A releváns válaszadók munkáltatói leggyorsabban (76%) a munkahelyi hálózatokhoz való hozzáférést biztosították a munkavállalóiknak, ami érthető, hiszen a zavartalan és hatékony munkavégzés volt az elsődleges cél. Ehhez közel hasonlóan gyorsan (73%) történt meg a kommunikációhoz szükséges online platformok kialakítása is. A szükséges infokommunikációs-telekommunikációs eszközök (laptop, mobiltelefon, stb.) beszerzése már egy költségigényesebb dolog, de a szervezetek 68%-a így is megoldotta ezen munkaeszközök biztosítását rövid idő alatt. A felsorolt szempontok közül a munkaszervezés kialakítása ment a legkevésbé flottul, de még így is a válaszadók kétharmada (66%) számolt be kifejezetten gördülékeny átállásról.

Ez azt jelenti, hogy a munkáltatók a funkcionális előnyök terén jól teljesítettek a pandémia idején, és a munkáltatói márkaépítésnél ezek jól kommunikálható jellemzői a szervezeteknek.

17. számú ábra: A munkáltató távmunkára való átállásának gyorsasága különböző szempontok szerint



Forrás: Saját kutatás

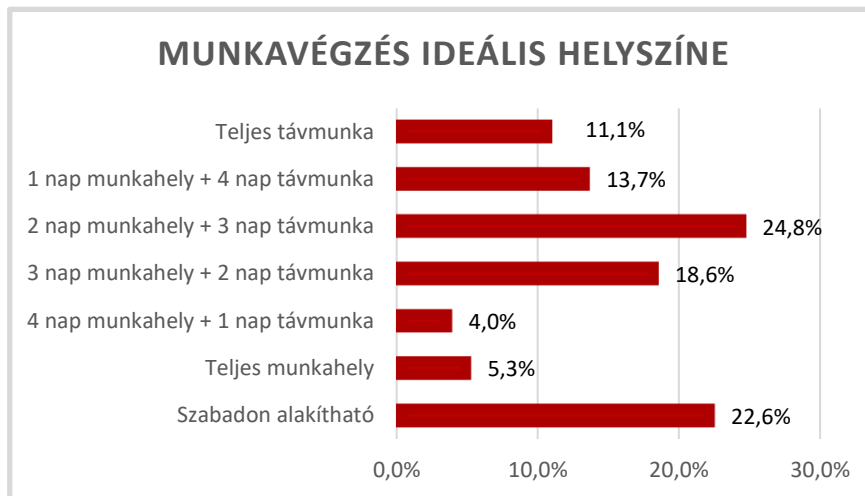
A kutatásom egyik fontos kérdése, hogy a munkavállalók a jövőben milyen típusú munkavégzést tartanak ideálisnak a saját maguk számára. A HR-szakemberek jellemzően egyetértenek abban, hogy a pandémia hatására végérvényesen megváltozott a munka világa, és a munkahelyeken a korábbi „röghöz kötés” a jövőben már nem fog működni.

Kutatási eredményeim is ezt támasztják alá. A teljes munkaidős munkahelyi jelenlétet a 226 válaszadó mindössze 5%-a tudja elképzelni a jövőben, tehát már csak minden 20. kérdőív-kitöltő érzi komfortosan magát a pandémia előtt megszokott munkarendben. Az adatokból az látszik, hogy a hibrid munkavégzésnek van a leginkább létjogosultsága, tehát a heti 5 munkanapból vegyesen lennének a munkavállalók az irodában is, és az otthonukban is. A válaszadók 43%-a azt a köztes megoldást favorizálja, hogy heti 2-3 napot dolgozna az irodában, és a fennmaradó időt pedig távmunkában. Kiemelt sikere lett annak a forgatókönyvnek is, hogy a szervezetek alapvetően nem vezetnék be egy szabályozott munkarendet, hanem mindenki szabadon dönthetne az éppen aktuális helyzetének és körülményének megfelelően, hogy bemegy-e a munkahelyére, vagy távmunkában/home office-ban végzi el a feladatait.

Ezen adat is arra utal, hogy a munkáltatói márkaépítés is egy folyamatos tevékenység, hiszen új helyzeteknek megfelelően új szempontok kerülnek a fókuszba, és a munkavállalói elvárások is folyamatosan változnak, amelyekre a szervezeteknek reagálniuk kell mind a szervezeti kultúra átalakításával, mind a munkáltatói márka, és a márkaígéret aktualizálásával.



18. számú ábra: Munkavégzés ideális helyszíne a jövőben

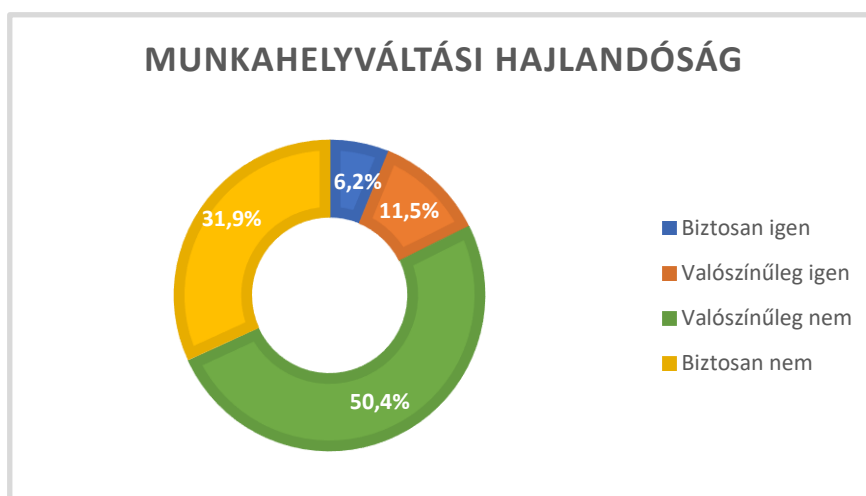


Forrás: Saját kutatás

Harmadik kutatási feltevésem az online kommunikációs csatornák kiemelt szerepére vonatkozott álláskeresés, munkahelyváltás, illetve a szervezetekről való informálódás esetében. E témakör vizsgálatához először egy átvezető kérdésként azt kérdeztem meg a válaszadóimtól, hogy mekkora a valószínűsége, hogy a kérdezést követő 12 hónapban munkahelyet váltanak.

A munkahelyváltási hajlandóság nagyon alacsony volt a mintámban, ami azt mutatja, hogy bár a munkabérekkel az átlagnál elégedetlenebbek voltak a munkavállalók, ez általános munkaerő-piaci trend, és nem remélnék jobb anyagi lehetőségeket egy esetleges munkahelyváltás esetén sem.

19. számú ábra: Munkahelyváltási hajlandóság a következő 12 hónapban

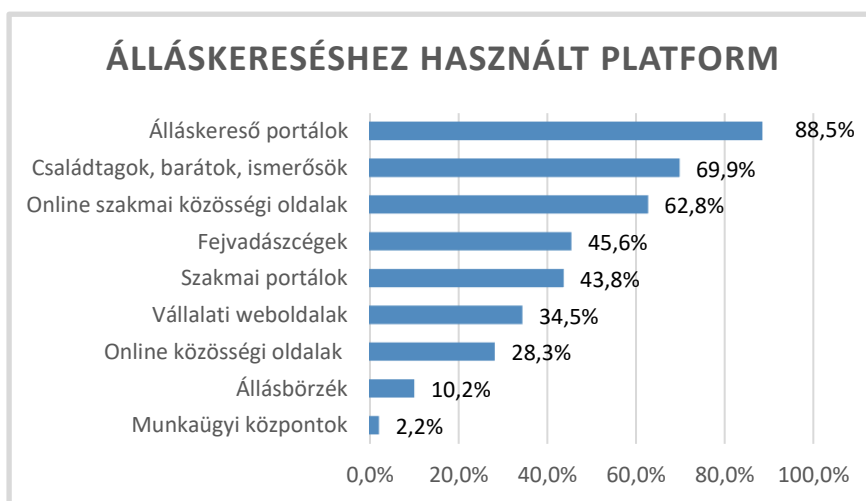


Forrás: Saját kutatás

Az esetleges álláskereséshez használt platformok vizsgálatánál mind a 226 kérdőív-kitöltő válaszait figyelembe vettem, nem csak azokét, akik valóban tervezik a munkahelyváltást. Így a kapott eredmények azt mutatják, hogy álláskeresés esetén az elsődleges csatornát az online álláskereső portálok jelentik, melyeket tíz munkavállalóból mintegy kilenc (89%) venne igénybe. Ez az adat alátámasztja azt a feltevésemet, hogy a digitális világ mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára megkerülhetetlen álláshirdetés/álláskeresés esetén.

Azért a személyes kapcsolatok súlyát is lényeges kiemelni, hiszen a második legfontosabb csatornát a családtagok, rokonok, barátok, ismerősök jelentik (70%). Korábban is láthattuk, hogy a „Word of mouth” a munkáltatók számára is egy kiemelt jelentőségű csatorna a márkaépítésben, és a Brand Ambassadoroknak is jelentős szerep jut a hírnév terjesztésében. Ehhez kapcsolódik, hogy a 3. legfontosabb platform (63%), az online szakmai közösségi oldalak (pl. LinkedIn) egy jó kombinációi a digitális világnak, és a networkingelésnek, emberi kapcsolatoknak.

20. számú ábra: Munkahelyváltáshoz, álláskereséshez használt platform



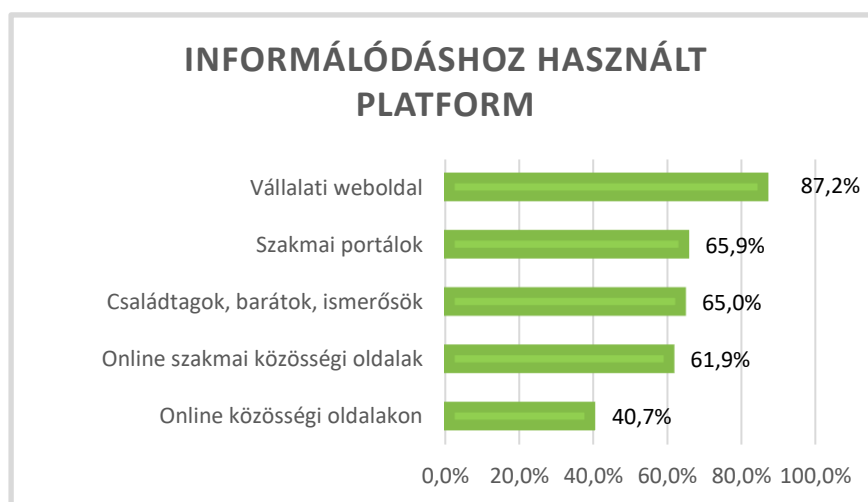
Forrás: Saját kutatás

A munkáltatóról való informálódáshoz a válaszadók elsősorban (87%) az adott szervezet weboldalát néznék meg. Ez az eredmény is mutatja, hogy a munkáltatói márkának egy fontos eleme a színvonalas és informatív vállalati honlap. Fontos kiemelni, hogy az adott szervezet a saját honlapján valószínűleg jóval részletesebb információkat tüntet fel, mint más csatornákon, fórumokon, de nyilván a legvonzóbb arcát is ott szeretné mutatni a látogatóknak. Emiatt a több forrásból való tájékozódás mindenképp hasznos lehet.

A második legfontosabb tájékozási forrás a szakmai portál (66%), amely szintén a digitális csatornák uralmát jelzi. E portálokon már valószínűleg objektívebb vélemények, információk érhetőek el egy adott vállalatról, mint azok saját weboldalain.

A személyes tapasztalatok, vélemények ereje azért e kérdésnél is meghatározó, hiszen a válaszadók 65%-a családtagot, rokont, barátot, ismerőst (is) megkérdezne az alapos tájékozódás érdekében. Az online szakmai közösségi oldalak is meghatározóak, így a vállalatoknak pl. az ott kialakított profiljukat is érdemes rendszeresen karbantartani, frissíteni.

21. számú ábra: Munkáltatóról való informálódáshoz használt platform



Forrás: Saját kutatás

## 5.5. Konklúziók

A kutatásom során rendkívül érdekes eredményeket kaptam, amelyek hol egybevágóak a korábbi feltevéseimmel, hol pedig eltérnek azoktól. Az is nagyon tanulságos, hogy a kutatásomat inspiráló Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es felméréstől is sok esetben különböznek a felmérésem eredményei, és ennek oka nemcsak az eltérő módszertanban rejlik.

Az első kutatási feltevésemet az jelentette, hogy **a vonzó munkabér és juttatások a legfontosabb szempont egy munkahely megítélésénél**. Ezt a feltevésemet főként a Randstad Employer Brand Research kutatássorozat eredményeire alapoztam, ahol hagyományosan e szempont volt a legfontosabb egy munkahely választásánál Magyarországon, és a további gazdasági előnyök is meghatározóak voltak.

Az én kutatásomban azonban e tényező csak a harmadik legfontosabb szempont volt – ami természetesen nagyon is számottevő – de mégis megelőzte a munka-magánélet egyensúlyának és a kellemes munkahelyi légkörnek a jelentősége. A Randstad Employer Brand Research 2021-es kutatásában a kellemes munkahelyi légkör a 2. helyen szerepelt, amelyet az állás hosszútávú biztonsága, majd a cég pénzügyi stabilitása követett, és csak 5. lett a sorban a munka-magánélet egyensúlya. Az én adatsoromban az anyagi szempontok mellett abszolút döntőek voltak az emberi szempontok (pszichológiai előnyök), amelyek a kellemes, befogadó munkahelyi légkörben, a munka-magánélet egyensúlyában és a rugalmas munkarendben, valamint az érdekes, izgalmas feladatokban ragadhatóak meg. Az első kutatási feltevésem tehát nem állta meg a helyét.

Az adataim azt mutatják, hogy a munkavállalók a számukra fontos élhető, nyitott munkahelyi légkörrel, illetve a vállalatuk által nyújtott stabilitással még valamelyest meg vannak elégedve, ugyanakkor a hazai munkabérek jóval elmaradnak a munkavállalók által elvártaktól. A fizetésekkel való általános elégedetlenség a Randstad Employer Brand Research 2021-es kutatásából is kiderül, illetve, ott még összességében is értékelték a hazai munkáltatókról kialakult képet a válaszadók, és a vonzó munkabér és juttatás elem csak a 6. helyen szerepelt a piac egészét nézve.

Kutatásom idején a pandémia már lecsengőben volt, így a Covid-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet szempont már csak a kevésbé fontos elemek között kapott helyet. Ugyanakkor a távmunka/home office lehetősége is a pandémia idején terjedt el széleskörben, válaszadóim 94%-ának engedélyezte is a munkáltatója, hogy részben vagy egészben külső helyszínről dolgozhasson. És HR-szakemberek egybehangzó véleménye szerint már a jövő is a távmunka, pontosabban a hibrid munkavégzés irányába mutat, tehát a pandémia következményeként végérvényesen megváltozott a munkaszervezés. 2. kutatási feltevésem ennek nyomán az volt, hogy **a rugalmas munkavégzés/munkarend jelentősége növekedett a Covid-19 nyomán**. Az eredményeim azt mutatják, hogy a válaszadók 87%-ának fontos a távmunka/home office lehetősége, és a munkáltatók jellemzően jól és gyorsan is reagáltak erre a kialakult helyzetre a maguk részéről (hálózatokhoz való hozzáférés, online kommunikációs platformok kialakítása, ICT-eszközök beszerzése). De mi is lesz a jövő zenéje? A válaszadóim többsége (43%) a hibrid megoldást tartotta a legideálisabbnak a maga számára, vagyis heti 2-3 nap irodai jelenlétet, és ezt kiegészítve 2-3 nap home-office lehetőséget. Ezt azt jelenti, hogy a 2. feltevésem helyesnek bizonyult.

Mivel a pandémia a személyes kapcsolatok minimalizálását kényszerítette ki, így a digitális világ még inkább uralomra tört. Ehhez kapcsolódott a 3. kutatási feltevésem, hogy **mind álláskeresés, mind a szervezetekről való informálódás esetén az online platformok elsődleges szerepet töltenek be**. Ez a feltételezésem beigazolódott, hiszen álláskeresés esetén az álláskereső portálok (89%), tájékozódás esetén pedig a vállalati weboldalak (87%) a legfontosabb információforrások. A személyes kapcsolatok, vélemények, értékelések jelentősége is kiemelkedő még a mai digitalizált világban is, de az online platformok már fontosabbak. Az online szakmai közösségi oldalak egy érdekes kombinációi a kettőnek, hiszen az internet a kommunikációs csatorna, de mégiscsak a „networkingelés” kultúrája érhető tetten ezen oldalakon. E kettő erényeit vegyítve nagyon is lényegesek mind álláskeresésnél, mind informálódásnál (63%-62%).

## 5.6. Javaslatok

Munkáltatói márkaépítés során nagyon lényeges a munkáltatók elvárásait, valamint a szervezetek tényleges erősségeit és gyengeségeit feltárni. A felmérésekből az következik, hogy a munkáltatóknak a méltányos fizetésen felül – ami végülis alapvető elvárás – az „emberarcú”, toleráns, barátságos munkahely (egy hely, ahova jó bemenni) márkaígéretét érdemes kialakítaniuk és kommunikálniuk – főleg, ha ezeket valóban biztosítani is tudja a munkavállalók és a potenciális munkavállalók számára, és nincs csalódás, bizalomvesztés vagy pszichológiai szerződészegés. Fontos azonban, hogy a munka-magánélet egyensúlya is felértékelődött, tehát, hiába kellemes és üdítő a munkahelyi légkör, a családdal eltöltött időt, a szabadidőt semmi nem tudja pótolni. Ezért a munkáltatói márkaígéreték közé a távmunka/home office – hibrid munkavégzés lehetőségét mindenképp célszerű felvenni, hiszen a munka-magánélet egyensúlyát segíti elő az, ha a munkavállaló megspórolja a napi utazási időt, több ideje jut magára, és ezáltal kiegyensúlyozottabb lesz. Ha jókedvű és elégedett munkavállaló, akkor pedig a vállalatának is nagyobb hasznára fog válni, hiszen az elkötelezettsége is növekedni fog, valamint hatékonyabb és termelékenyebb munkavállalóvá válik.

## 6. Összefoglalás

Szakedolgozatomban azt az aktuális témát jártam körül, hogy a munkáltatói márkaépítés milyen kihívásokkal találta magát szembe a 2020 elején berobbant, és a világot jelentősen megváltoztató Covid-19 járvány kapcsán. A téma alapos vizsgálatához először bővebb szakirodalmi áttekintést tettem, majd primer kutatást végeztem. Sajnos az employer branding témájú hazai és nemzetközi szakirodalmak jellemzően még a pandémia előtt születtek, így inkább általánosságban hasznosak a munkáltatói márkaépítés területének részletes bemutatásához, és nem a pandémia kapcsán felmerült kihívásokra kínálnak megoldást. A primer kutatásom eredményei viszont választ tudtak adni a járvány nyomán felmerülő kérdésekre.

A szakirodalmi áttekintést először a munkáltatói márka fogalmának tisztázásával kezdtem. Az „employer brand” szókapcsolatot először 1996-ban vezette be a brit Ambler–Barrow szerzőpáros, azonban ekkor még értéksemleges módon, egyszerűen csak a munkáltató által nyújtott funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök csomagját értve alatta. Később a fogalom jelentős fejlődésen ment keresztül, és értéktelített lett, a vállalatot a munkaerőpiacon megkülönböztető előnyök összességének kifejezőjévé vált.

A fogalmak tisztázása után a munkáltatói márkaépítés céljának és szerepének hosszabb áttekintése következett. A munkáltatói márkaépítés két fő célt szolgál egymással párhuzamosan: egyik célja a potenciális munkavállalók könnyebb bevonása és megtartása, míg a másik cél a jelenlegi munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének a növelése. Ahhoz pedig, hogy egy szervezet vonzó, megkülönböztethető és hiteles munkáltatói márkát tudjon kialakítani, a HR, a marketing és a kommunikációs területek együttműködésére, illetve a felső vezetés stratégiai támogatására van szükség.

És mi mozgatja a vállalatokat abban, hogy munkáltatói márkaépítésbe kezdjenek? Már jó ideje komoly harc folyik a munkaerőpiacon a legértékesebb munkavállalókért, hiszen a vállalatok általuk tudják majd a legmagasabb szintű szolgáltatást nyújtani, vagy a legjobb minőségű terméket előállítani a leghatékonyabb módon, a fogyasztók legnagyobb meglegedésére. Az újoncok bevonása és megtartása mellett pedig szintén nagyon fontos a jelenlegi munkavállalók elégedettségének és elkötelezettségének növelése, amely a munkáltatói márkahűséghez és a jobb termelékenységhez vezet.

Az eredményes munkáltatói márkaépítésnek különböző szakaszai vannak. Optimális esetben a folyamat egy teljeskörű márkakutatással kezdődik, ahol a munkáltatói márka egyes dimenzióinak erősségeinek és gyengeségeinek feltárása történik meg. Az erősségekre felfűzve érdemes kialakítani a munkáltatói márkaígéretet, értékajánlatot (azaz az Employer Value Proposition-t), ami tulajdonképpen a célcsoportokat elérő és meggyőző üzenetet jelenti. Ezután az értékígéretet végre kell hajtani, és egyúttal kommunikálni is a külső és belső célcsoportok felé.

A sikeres munkáltatói márkaépítés eredményeképpen létrejön a munkaadói vonzerő. Az, hogy mely elemek a legvonzóbbak vagy leghatékonyabbak az erős munkáltatói vonzerő elérésében, az én kutatásomnak is egy jelentős kérdése. A legattraktívabb elemek tekintetében az általam felhasznált szakirodalmak szerzői között sincs konszenzus, mindegyik tanulmány a preferált tulajdonságok eltérő sorrendjét tárta fel.

Annak kiderítésére, a hazai munkavállalóknak a Covid-19 nyomán megváltozott társadalmi-gazdasági környezetben mik az elvárásai egy ideális munkahellyel kapcsolatban, kérdőíves kutatást végeztem. Az online kérdőívet 226 válaszadó töltötte ki, így elég nagy mintám volt ahhoz, hogy megbízható eredményeim legyenek. A Randstad Employer Brand Research Hungary 2021-es eredményei alapján **azzal a feltevéssel éltem, hogy a hazai munkavállalókat elsősorban a vonzó fizetés és juttatások motiválják.** A kutatásom eredményei viszont nem ezt mutatták: e tényező csak a harmadik helyet foglalta el a prioritások között (természetesen a 3. hely is még top prioritásnak számít), de mégis megelőzte a munka-magánélet egyensúlyával és a kellemes munkahelyi légkörrel szemben támasztott igény. Összességében az ún. pszichológia előnyök jelentősége rajzolódott ki a kutatásomból, mint a munkavállalók legfőbb elvárásai a munkaadókkal szemben.

A munkáltatókkal szemben támasztott elvárásokat érdekes volt összehasonlítani azok teljesülésével is. Az eredményekből az látszik, hogy a munkavállalók a számukra fontos harmonikus, barátságos, nyitott munkahelyi légkörrel, illetve a munkaadók által biztosított stabilitással valamelyest meg vannak elégedve, azonban a munkabérekkel szemben nagyobb fokú elégedetlenség mutatkozik. A bérek rendezése tehát egy fejlesztendő terület a vállalatok számára.

A pandémia alapjaiban változtatta meg a munka világát, illetve felgyorsított korábban már elindított folyamatokat, mint például a távmunka/home office lehetőségét. **A 2. kutatási feltevésemet az jelentette, hogy a rugalmas munkavégzés/munkarend jelentősége növekedett a Covid-19 nyomán.** E feltevés a kutatási eredmények ismeretében helytállóan bizonyult.

A válaszadóim jelentős részének a pandémia alatt lehetősége nyílt részben vagy egészben távmunkában dolgozni, és a munkáltatójuk relatíve gyorsan reagált a megváltozott helyzetre, gördülékennyé tette az átállást. Mivel már több mint 2 év telt el a járvány első vészhelyzeti intézkedéseinek bevezetése óta, kiderült, hogy a munkavállalók azon része, ahol azt a munkakör lehetővé tette (főként szellemi munkavállalók, „irodisták” esetében), ugyanolyan hatékonyan tud otthonról is dolgozni, mint ahogyan azt korábban az irodában tette, és még ráadásként jelentős ideje fel is szabadul. Mivel a munka-magánélet egyensúlya a legfontosabb elvárásnak bizonyult, és a munkavállalók a hibrid munkavégzést (heti 2-3 nap irodai jelenlét) tartják a legideálisabbnak a jövőre nézve, a sikeres munkáltatói márkát építeni tervező vállalatoknak ezen igényeket mindenképp figyelembe kell venniük.

Mivel a pandémia arra kényszerítette a munkavállalókat, hogy a fizikai térben távol legyenek egymástól, ezért a digitális platformok jelentősége szükségszerűen megnövekedett. **3. kutatási feltevésem arra vonatkozott, hogy mind álláskeresés, mind a vállalatokról való informálódás esetén az online platformok elsődleges szerepet töltenek be.** Ez a feltevésem is helytállónak bizonyult, hiszen álláskeresés esetén az álláskereső portálok, tájékozódás esetén pedig a vállalati weboldalak a legfontosabb információforrások. Ezek munkáltatói márkáépítés szempontjából mind azok az elemek, amelyeket kontrollálhat a szervezet.

Végezetül tehát azt írhatom, hogy a pandémia nem csak kihívásokat, hanem lehetőségeket teremtett a munkáltatóknak a márkáépítésben, csak meg kell találni azokat az új, aktuális márkáüzeneteket, amelyek sikeres és vonzó márkává teszik a munkáltatót a jelenlegi és a potenciális munkavállalók körében.



## 7. Irodalomjegyzék

### Print források:

Tim Ambler – Simon Barrow: The Employer Brand, in: Journal of Brand Management, December 1996.

Kristin Backhaus: Employer Branding Revisited, in: Organization Management Journal, December 2016.

Bartók Botond – Mitev Ariel: Észlelt munkaadói értékajánlatok és a munkavállalók által tapasztalt valóság, in: Vezetéstudomány, XLIX. évf. 2018. 10–11. szám

Pierre Berthon – Michael Ewing – Li Lian Hah: Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding, in: International Journal of Advertising, 2005, 24(2)

Dajnoki Krisztina – Héder-Rima Mária: A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése, in: Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, XV. évfolyam, 2020. 3–4. szám

Dajnoki Krisztina – Héder-Rima Mária: Kultúrám a márkám - A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata, in: Marketing & Menedzsment, 2020. 2. szám

Kajos Attila – Bálint Brigitta: A marketingszemlélet és a HR találkozása, in: Vezetéstudomány, XLV. évf. 2014. 6. szám

### Internetes források:

Kádár Balázs – Takács Szabolcs, 1-3 év egy munkáltatói márka kiépítése - Employer Branding kalauz az útvesztők világában, on: [www.hrportal.hu](http://www.hrportal.hu), 2016. <https://www.hrportal.hu/hr/1-3-ev-egy-munkaltatoi-marka-kiemite---employer-branding-kalauz-az-utvesztok-vilagaban-20160427.html>

Randstad Employer Branding kutatása:

<https://www.randstad.hu/employer-brand-research/reb-kutatas/>

<https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-samsung-a-lego-es-a-mercedes-a-legvonzobb-hazai-munkaadok/>

<https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-randstad-employer-brand-research-2021-global-report-eredmenyei/>

<https://www.randstad.hu/employer-brand-research/employer-brand-research-hungary-2021/>

Randstad HR Trends Survey 2022:

<https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/fokozodo-kihivasok-a-munka-uj-vilagaban/>

## 8. Ábrajegyzék

1. ábra: A munkáltatói márka jelentése
2. ábra: A munkáltatói márkaépítés keretrendszere
3. ábra: A munkáltatói kerékdimenzió
4. ábra: A munkáltatói márkaépítés keretrendszere
5. ábra: A munkahelyválasztás legfontosabb szempontjai Magyarországon, 2021-ben
6. ábra: A válaszadók megoszlása nem szerint
7. A válaszadók megoszlása korcsoport szerint
8. A válaszadók megoszlása iskolai végzettség szerint
9. A válaszadók megoszlása foglalkozás szerint
10. A válaszadók megoszlása a munkahely szférája szerint
11. Munkahely megítélésével kapcsolatos szempontok fontossága
12. Munkahely megítélésével kapcsolatos szempontok átlagos fontossága
13. Munkahellyel kapcsolatos szempontokkal való elégedettség
14. Munkahellyel kapcsolatos szempontokkal való átlagos elégedettség
15. Munkahellyel kapcsolatos szempontok fontosságának és elégedettségének kereszt-összefüggése
16. Távmunka/home office lehetősége a pandémia idején
17. A munkáltató távmunkára való átállásának gyorsasága különböző szempontok szerint
18. Munkavégzés ideális helyszíne a jövőben
19. Munkahelyváltási hajlandóság a következő 12 hónapban
20. Munkahelyváltáshoz, álláskereséshez használt platform
21. Munkáltatóról való informálódáshoz használt platform

## 9. Melléklet

### Kérdőív:

1. Az Ön neme:
  - a. Férfi
  - b. Nő
  
2. Melyik korcsoportba tartozik Ön?:
  - a. 17 éves vagy fiatalabb
  - b. 18-29 éves
  - c. 30-39 éves
  - d. 40-49 éves
  - e. 50-59 éves
  - f. 60-69 éves
  - g. 70 éves vagy idősebb
  
3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
  - a. 8 általános vagy kevesebb
  - b. Szakmunkásképző
  - c. Középiskola érettségivel
  - d. Főiskola, egyetem diplomával
  
4. Mi az Ön munkaköre?
  - a. Vállalkozó, vezető
  - b. Beosztott értelmiségi
  - c. Egyéb szellemi
  - d. Szakmunkás
  - e. Segédmunkás, betanított munkás, mezőgazdasági munkás
  - f. Tanuló
  - g. Nyugdíjas
  - h. Egyéb inaktív
  
5. Az Ön munkahelye melyik szektorba tartozik?
  - a. Állami/közszféra
  - b. Piaci/magánszféra
  - c. Civil/nonprofit szféra

6. Az alábbiakban munkahelyekkel kapcsolatos szempontokat láthat. Kérem, minden egyes szempont esetén mondja meg, hogy az mennyire fontos Önnek egy munkahely megítélésénél!

	4 – Nagyon fontos	3 – Inkább fontos	2 – Inkább nem fontos	1 – Egyáltalán nem fontos
Vonzó munkabér és juttatások				
Vállalat pénzügyi stabilitása				
Állás hosszútávú biztonsága				
Előrelépés lehetősége				
Továbbképzések lehetősége				
Nemzetközi karrier lehetősége				
Érdekes, izgalmas feladatok				
Kellemes munkahelyi légkör				
Sokszínűség és befogadó légkör				
Munka-magánélet egyensúlya				
Távmunka/home office lehetősége				
Rugalmas munkaidő-beosztás				
Munkahely könnyű megközelíthetősége				
COVID-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet				
Vállalat hírneve				
Vállalat társadalmi felelősségvállalása				
Erős vállalatvezetés				
Legújabb technológiák használata				

7. Most kérem, mondja meg, hogy Ön mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével az egyes szempontok esetében!

	4 – Nagyon elégedett	3 – Inkább elégedett	2 – Inkább nem elégedett	1 – Egyáltalán nem elégedett
Vonzó munkabér és juttatások				
Vállalat pénzügyi stabilitása				
Állás hosszútávú biztonsága				
Előrelépés lehetősége				
Továbbképzések lehetősége				
Nemzetközi karrier lehetősége				
Érdekes, izgalmas feladatok				
Kellemes munkahelyi légkör				
Sokszínűség és befogadó légkör				
Munka-magánélet egyensúlya				

Távmunka/home office lehetősége				
Rugalmas munkaidő-beosztás				
Munkahely könnyű megközelíthetősége				
COVID-19 szempontjából biztonságos munkahelyi környezet				
Vállalat hírneve				
Vállalat társadalmi felelősségvállalása				
Erős vállalatvezetés				
Legújabb technológiák használata				

8. Az Ön munkáltatója a Covid19 járvány idején megengedte Önnek a távmunkára/home-office-ra való átállást?
- Igen, teljes egészében
  - Igen, részben
  - Egyáltalán nem
9. Az Ön munkáltatójának milyen gyorsan sikerült átállnia a távmunkára/home office-ra az alábbi szempontok szerint?

	4 – Nagyon gyorsan	3 – Inkább gyorsan	2 – Inkább lassan	1 – Nagyon lassan
ICT eszközök beszerzése (laptop, mobiltelefon, stb.)				
Hálózatokhoz való hozzáférés biztosítása				
Online kommunikációs platformok kialakítása				
Munkaszervezés, munkarend kialakítása				

10. Ön milyen típusú munkavégzést tartana ideálisnak a saját maga számára a jövőben?
- Teljes távmunka/home office
  - Heti 1 nap munkahely és 4 nap távmunka/home office
  - Heti 2 nap munkahely és 3 nap távmunka/home office
  - Heti 3 nap munkahely és 2 nap távmunka/home office
  - Heti 4 nap munkahely és 1 nap távmunka/home office
  - Teljes munkahelyi munka
  - Szabadon alakíthatnánk ki a munkarendet

11. Tervez Ön munkahelyet váltani az elkövetkezendő 12 hónapban?

- a. Biztosan igen
- b. Valószínűleg igen
- c. Valószínűleg nem
- d. Biztosan nem

12. Munkahely-váltás, illetve álláskeresés esetén Ön milyen platformokat használna? Több választ is megjelölhet!

- a. Állásportálok
- b. Vállalati weboldalak
- c. Szakmai portálok
- d. Online közösségi oldalak (pl. Facebook, Instagram)
- e. Online szakmai közösségi oldalak (pl. LinkedIn)
- f. Fejlesztéscégek, munkaerő-közvetítő cégek
- g. Állásbörzék
- h. Munkaügyi központok
- i. Ismerősök, családtagok, barátok

13. Egy adott munkáltatóról való informálódás esetén Ön milyen platformokon tájékozódna? Több választ is megjelölhet!

- a. Vállalati weboldalakon
- b. Szakmai portálokon
- c. Online közösségi oldalakon (pl. Facebook)
- d. Online szakmai közösségi oldalakon (pl. LinkedIn)
- e. Ismerősökön, családtagokon, barátokon keresztül